



Environnements numériques et PME : figures du chaos et nouveaux usages

Isabelle Choquet

► To cite this version:

Isabelle Choquet. Environnements numériques et PME : figures du chaos et nouveaux usages. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2015. Français. NNT : 2015BOR30016 . tel-01275650

HAL Id: tel-01275650

<https://theses.hal.science/tel-01275650>

Submitted on 17 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET
DE LA COMMUNICATION

ENVIRONNEMENTS NUMERIQUES ET PME

Figures du chaos et nouveaux usages

Présentée et soutenue publiquement le 4 Juin 2015 par

Isabelle CHOQUET

Sous la direction de Lise Vieira

Membres du jury

Noble AKAM, Maître de Conférences HDR, Université Bordeaux–Montaigne.

Raja FENNICHE, Rapporteur, Professeur, Université de la Manouba, Tunis.

Frédéric SCHOENAERS, Rapporteur, Professeur, Université de Liège.

Lise VIEIRA, Directrice de Thèse, Professeur, Université Bordeaux–Montaigne.

*A la mémoire de mes grands-parents
pour leur amour inconditionnel*

*A la mémoire du Docteur Raymond Lafontaine et de Luc Debutte
« Grands Passeurs d'humanité »,
Votre bienveillance et nos échanges
me manquent encore chaque jour*

*A mes parents qui ont pris soin de nourrir
ma soif de Pourquoi ?*

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	4
PREAMBULE.....	12
INTRODUCTION.....	14
« Chaque début d'écriture est un retour à la case départ.	14
Et la case départ, c'est un endroit où l'on se sent très seul.....	14
Un endroit où aucun de vos accomplissements passés ne compte. ».....	14
 PREMIERE PARTIE : Information et Communication dans les organisations avant l'arrivée du web 2.0.	 32
1. L'Information et la Communication avant l'arrivée du web 2.0 dans les organisations. 32	
1.1. Approche étymologique et historique	34
1.2. Quelques éléments de notre cadre de référence.....	44
2. Mise en perspective historique	46
2.1. Une histoire de la communication moderne	46
2.2. Historique des réseaux de communication en lien avec la technique.....	49
2.3. De l'Organisation Scientifique du Travail (OST) à l'émergence de nouveaux modèles de communication dans les organisations	53
2.4. De quelques facteurs de transformation de la communication	56
3. Organisation et Management : quelles résonnances avec l'information et la communication ?	62
3.1. Le Management.....	62
3.2. L'organisation.....	67
3.3. Les organisations et la communication professionnalisée.....	70
3.4. La communication prend ses lettres de noblesse dans l'entreprise	71
4. Information et circulation de l'information dans les organisations.....	79
4.1. La gestion de l'information	80
4.2. La gestion de la communication.....	82
4.3. Le management de l'information : un outil en mutation	87
5. Vers une entreprise de plus en plus techno-communicante.....	93
6. Remise en cause de la communication d'entreprise.....	98
7. De la communication des entreprises aux approches communicationnelles des organisations : un laboratoire de problématiques	101

DEUXIEME PARTIE : Information et communication dans les organisations dans un contexte 2.0	103
1. Cadre explicatif : les organisations et les environnements numériques	103
2. Impacts du web 2.0 sur les organisations	105
3. Web 2.0, organisations et phénomènes narratifs	109
4. Du divan de Sigmund à l’Iphone de Steve	112
4.1. La narration comme lecture du monde	113
4.2. La narration dans sa dimension historique	115
4.3. La narration dans sa dimension culturelle	117
4.4. La narration dans sa dimension technologique	121
5. Le web 2.0 mène la danse	123
5.1. Le concept de Web 2.0	124
5.2. Les caractéristiques du web 2.0	126
5.3. Les frontières du web 2.0	127
6. Le web 2.0 mène la danse...parce qu’il est participatif	135
6.1. Le concept du Web 2.0 en lien avec l’Homme	135
6.2. Le concept du Web 2.0 en lien avec la culture	147
6.3. Les critiques adressées au concept du Web 2.0	149
6.4. Le concept du Web 2.0 en lien avec l’Organisation	151
6.5. Quelques exemples de situations inédites issues de la relation triangulaire « homme/organisation/technologie »	152
6.6. Le web 2.0 : de la narration à la conversation	154
7. Les Médias Sociaux : une famille de plateformes complexes et hétérogènes	155
7.1. Remarques préalables	156
7.2. Présentation des principaux Médias Sociaux et les chiffres quant à leur utilisation	158
7.3. Lien intrinsèque des médias sociaux avec le web 2.0 : les médias sociaux sont la réflexivité du web 2.0 et la visibilité des liens faibles	162
7.4. Les médias sociaux en lien avec la mondialisation	164
7.5. L’explosion des applications « mobile first »	165
8. L’entreprise 2.0	167
8.1. Les « innovations sociales d’usages »	169
8.2. Les outils de l’entreprise 2.0	169
8.3. La culture numérique	171
8.4. De la gouvernance 2.0	179
9. Conclusions	182
TROISIEME PARTIE : Cadrage de l’approche conceptuelle	185
1. Cadrage	185

2. Présentation des concepts	189
2.1. La complexité.....	189
2.2. La métaphore du pli.....	191
2.3. L'incertitude	194
2.4. La poétique de la Relation.....	197
2.5. L'émergence et l'énaction.....	198
3. Positionnement épistémologique.....	201
4. Méthodologie.....	202
4.1. Les socles	203
4.2. L'analyse quantitative et l'observation participante.....	209
5. Présentation du terrain exploité.....	217
5.1. Le contexte	218
5.2. La réglementation.....	219
5.3. L'expert NTIC pour la région wallonne	223
5.4. Profils des 93 PME auditées.....	224
5.5. Les accompagnements.....	229
QUATRIEME PARTIE : P L I.....	231
1. La vision entrepreneuriale et la technologie : particularités de la PME 2.0	231
1.1. De l'entreprise du XX ^e siècle à celle du XXI ^e : de l'Arborescence au Rhizome.....	232
1.2. Adaptation de la vision entrepreneuriale dans les PME	233
2. La notion de public 2.0.....	241
2.1. La notion de public en relation avec internet	242
2.2. La notion de public en lien avec l'interconnexion permanente	243
2.3. De la complexité d'identifier le(s) public(s) pour l'entreprise	244
3. La relation client 2.0.....	247
3.1. Du marketing de masse au marketing de l'attention : vers une individualisation de la relation-client	248
3.2. Les questions soulevées dans le cadre de la relation-client 2.0.....	252
3.3. Vers un changement de paradigme ?.....	255
3.4. Le contexte marketing et la nécessité de développer l'image d'un public	256
4. Les parties prenantes et le capital social	257
5. La communication 2.0 et le rôle paradoxal du communicant	260
5.1. Stratifications des modes de communication en ligne.....	260
5.2. Les « innovations sociales d'usages »	261
5.3. Pluri-media et cohérence	264
5.4. Le rôle paradoxal du communicant	264
6. Le terrain observé	266
6.1. Etude de la communication en ligne des PME auditées lors de leur passage au web 2.0	266

6.2.	Les réseaux sociaux et les PME auditées	270
6.3.	Intégration et automatisation	272
6.4.	Le site est utilisé comme	275
6.5.	Plateformes de gestion des communautés	278
6.6.	Espace d'implication du consommateur mais aussi des partenaires et des commerciaux	279
6.7.	Constats sur l'évolution des dossiers sur la période de cinq ans	283
6.8.	Conclusion de l'observation du terrain.....	286
7.	Conclusion de la Partie PLI.....	288
CINQUIEME PARTIE :	D E P L I.....	293
1.	De la remise en question de la gestion des PME du fait du Web 2.0	294
1.1.	Premier Constat : « Et l'image dans tout cela ? ».....	295
1.2.	Deuxième Constat : image et e-réputation	301
1.3.	Troisième Constat : image et métaphore	309
1.4.	Quatrième Constat : gestion et métaphore.....	313
2.	L'organisation 2.0 comme millefeuille communicationnel	318
2.1.	La théorie du millefeuille	321
2.2.	Application pratique : le millefeuille 2.0.....	322
2.3.	Introduction du web 2.0 dans l'organisation à la manière d'un millefeuille communicationnel	324
2.4.	Combinaison avec les outils de gestion et de communication existants.....	328
2.5.	Approches critiques du millefeuille 2.0.....	331
2.6.	En conclusion de cette partie.....	332
3.	La PME 2.0, fille de la théorie du chaos, entre ordre et désordre. Les apports des sciences de la complexité et de la théorie du chaos	333
3.1.	Ordre et désordre.....	334
3.2.	Oxymorons et paradoxes	336
3.3.	La complexité comme invitation à une pensée plus globale	340
3.4.	Vers un nouveau paradigme du fluide ?.....	345
3.5.	Vers une modélisation « complexe » de la complexité	348
3.6.	Apports de la théorie du chaos	350
3.7.	A la frontière de l'ordre et du désordre	361
3.8.	Applications pratiques de la théorie du chaos	364
3.9.	Incertitude et théorie du chaos.....	370
3.10.	Application pratique : le Chaos 2.0.....	372
4.	Conclusion : chaos 2.0. et organisations	387
4.1.	Les images fractales de Mandelbrot.....	389
4.2.	Conclusions de la partie Dépli.....	398
SIXIEME PARTIE :	S U R P L I.....	401
1.	Aux prises de l'expérimentation et du langage « libidinal ».....	402
2.	La créolisation de la PME 2.0.....	403

2.1.	Du métissage à la créolisation de la PME 2.0	404
2.2.	La créolisation à travers son aspect historique et linguistique	408
2.3.	Rappel historique de la créolisation	409
2.4.	Capitalisme et créolisation	410
2.5.	Penser l'objet créole	411
2.6.	La créolisation chez Edouard Glissant	416
2.7.	Le modèle de la créolisation chez Edouard Glissant	417
2.8.	La créolisation comme concept pour l'action.....	421
2.9.	Incertitude et créolisation	425
3.	Un soft power créole ?.....	432
4.	Applications pratiques de la créolisation dans la PME 2.0	437
4.1.	Première étude de cas et ses aspects de créolisation	439
4.2.	Deuxième étude de cas, l'entreprise C active dans le crowdsourcing	452
4.3.	Préconisations et recommandations aux entreprises	462
4.4.	En conclusion	467
	<i>CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE « SURPLI ».....</i>	<i>471</i>
	<i>CONCLUSION FINALE.....</i>	<i>479</i>
	<i>ANNEXES</i>	<i>489</i>
	<i>LISTE DES FIGURES.....</i>	<i>517</i>
	<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>521</i>

Remerciements

Il n'y a pas que l'entreprise qui se trouve confrontée à des situations inédites lorsqu'elle bascule vers le web 2.0. Entamer une thèse avec une famille et une vie professionnelle bien remplie est une expérience où l'on se sent vivre et parfois aussi ne plus vivre du tout comme les gens dits « normaux ».

C'est une expérience initiatique supplémentaire, avec ses joies et ses doutes, qui se greffe à mon âge sur tout ce que je pensais avoir déjà appris de la Vie. Voilà pourtant que comme Jean Gabin, il me semble comme une évidence, à l'heure où je rédige ces lignes, que « je sais, je sais qu'on ne sait jamais » tant le champ du savoir est vaste, attirant et insaisissable. Sur ces chemins de la Connaissance, se vivent de belles rencontres mais se renforcent aussi les affections et les amitiés du quotidien. Alchimie de l'ombre et de la lumière.

Si pour Lévinas « le temps ne se vit pas seul, mais avec autrui », et qu' « autrui est visage », il est temps de remercier tous ces visages côtoyés et célébré le temps partagé.

Je remercie tout d'abord ma Directrice de thèse, Madame le Professeur Lise Vieira, qui m'a proposé avec enthousiasme de diriger cette recherche et m'a intégré dans son équipe. Je lui exprime ici toute ma gratitude et ma reconnaissance pour m'avoir permis de réaliser ce vieux rêve. Je la remercie aussi pour la confiance qu'elle m'a toujours témoignée, son écoute, son soutien inconditionnel et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

J'exprime ici aussi toute ma gratitude à Madame le Professeur Raja Fenniche pour nos riches échanges concernant les travaux de F.Varela et d'E. Glissant ainsi que pour l'intérêt qu'elle a toujours porté à la présentation de mes travaux, lors des colloques.

Enfin, je suis très honorée par la présence de Messieurs les Professeurs Noble Akam et Frédéric Schoenaers qui ont, malgré des agendas fort chargés, eu la grande gentillesse d'accepter de participer au jury de thèse et d'évaluer ce travail.

Merci aussi à Jacques Folon qui a toujours cru en mon projet et qui a pris le temps de relire entièrement cette thèse. Ses critiques pertinentes, ses suggestions mais aussi son enthousiasme furent des stimulants très utiles à la finalisation du texte. Je lui suis très reconnaissante également d'avoir, dans le cadre des projets que nous menons en commun, doublé sa charge

de travail cette année, afin que je puisse finaliser dans de meilleures conditions cette recherche.

Toute ma reconnaissance va également à Vincent Huart et Céline Laloux, ma « dream team » de l'ICHEC, pour leur soutien bienveillant, les carrés de chocolat, les pauses humour et l'harmonie de nos relations de travail. Vous êtes des personnalités merveilleuses !

Merci à Laurent Lahaye de m'avoir toujours redonné le sourire, à Véronique Van Muylders pour son amitié indéfectible et sa bonne humeur, à Catherine Dalfior et Cristel Dumas pour leurs belles énergies créatrices, à Anne Noël pour ses SMS et nos promenades « oxygène » et à mes ami(e)s de thèse Catherine Pascal, Marianne Cornet et Armand Liétart en souvenir de tous nos coachings mutuels et des beaux moments partagés. Enfin que soient ici remerciés tous ceux qui, aussi bien à l'ICHEC, qu'à l'ISFSC, F. FERRER, à Bordeaux –Montaigne, à l'Université de Lorraine et à l'Université de la Côte d'Opale ont rendu ce travail possible.

Ma directrice de thèse est par ailleurs une femme « de networking », grâce à elle j'ai aujourd'hui la joie de pouvoir rencontrer tout un réseau d'amis chercheurs motivés par une recherche interdisciplinaire en France mais aussi en Irlande, en Belgique, en Grèce, en Tunisie, au Portugal, au Togo et au Sénégal. Une pensée toute particulière à Serge Agostinelli, Didier Baltazart, Yves Barlette, Isabelle Barth, Philippe Bouquillon, Daniel Bonnet, Antoine Chollet, Monique Commandré, Marianne Cornet, Carlos Correia, Sybille Imbert, Eric Lacombe, Annie Liothin, Michel Meymaris, Stéphane Onée, René Patesson, Catherine Pascal, Sophie Renault, Pierre-Michel Riccio, Eric Thivant, Irène Tomé et Geneviève Vidal.

Merci aux entrepreneurs qui ont eu la gentillesse de répondre aux questions de la partie empirique et dont les pratiques alimentent mes réflexions.

Le soutien et l'affection de mon mari et de mes enfants m'ont permis de toujours tenir le cap, qu'ils me pardonnent les vacances trop studieuses et les weekends confinés dans le grenier. La patience et la compréhension sont des valeurs qu'ils partagent avec notre cercle d'amis, entourage joyeux qu'il me tarde de retrouver. Toute ma reconnaissance à ma chère Françoise qui a veillé au bien-être de la famille durant mes absences et enfin, à mon plus fidèle supporter à quatre pattes, Yumi, qui a troqué nos longues randonnées dans la campagne contre la contemplation d'un écran sans broncher.

Grimbergen, le 22 avril 2015.

PREAMBULE

*« Je crois qu'un homme est mieux connu
Par ses questions que par ses réponses »*

Thomas Merton

L'idée de cette thèse est née d'une suite de questionnements rencontrés dans nos différentes pratiques professionnelles. Tout d'abord, dans le cadre de notre pratique d'enseignante au sein de l'UFR PME de l'ICHEC (Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales) nous sommes en charge des cours de PME-Management pour les étudiants en Master 2, notamment le cours de veille stratégique et concurrentielle, le cours de recherche d'informations sur Internet et le cours sur les processus de prise de décisions des dirigeants. Ensuite, nous sommes également co-directrice d'un « certificat en marketing digital et management du web 2.0 » que nous avons lancée en 2010 avec mon collègue Jacques Folon, dans le cadre de la formation continue organisée au sein de la même institution. Cette formation a été la première consacrée à ce thème à être lancée en Belgique francophone. Enfin d'autres questionnements nous ont été posés dans notre pratique d'expert en nouvelles technologies et auditeur de sites e-business pour la Région Wallonne, et enfin dans celle de consultante pour les PME.

Nos constats sont les suivants : si l'arrivée d'internet avait déjà été source de nombreux questionnements et de résistances au changement, il semble que l'irruption du web 2.0 bouleverse parfois radicalement les organisations au fonctionnement autrefois bien linéaire. De plus, nous constatons dans nos audits et nos missions de consultance que nombre de créations d'entreprises ne correspondent plus toujours au modèle entrepreneurial traditionnel tel que nous l'enseignons encore dans nos universités. Et il ne suffira pas d'ajouter un cours de e-marketing dans les heures de marketing pour intégrer efficacement la dynamique de la philosophie du web 2.0 dans nos entreprises.

Par ailleurs, en suivant les projets de création d'entreprise de nos étudiants ou en réalisant les rapports d'audit de jeunes entrepreneurs pour la Région Wallonne, nous sommes surprise par les motivations de ceux-ci : point de grande idée ni d'identification d'une réelle opportunité

d'affaire mais plutôt une envie de réaliser une passion, un désir de travailler ensemble entre amis...et lorsque la société est lancée, souvent elle tâtonne et cherche son couple produit-marché plus ou moins longtemps en s'ajustant, se transformant avant de réellement développer son domaine de spécialisation.

Nombre de ces jeunes entrepreneurs exploitent dès le départ internet et les réseaux sociaux comme moyen de se faire connaître mais aussi comme levier de l'intelligence collective et de pratiques collaboratives. Certains réussissent mieux que d'autres, pourquoi et comment y parviennent-ils ? Ce sont ces questions qui ont alimenté cette recherche.

INTRODUCTION

*« Chaque début d'écriture est un retour à la case départ.
Et la case départ, c'est un endroit où l'on se sent très seul.
Un endroit où aucun de vos accomplissements passés ne compte. »*
Quentin Tarantino

➤ OBJET DE L'ETUDE

Nous nous intéressons depuis de longues années aux nouvelles technologies en lien avec les entreprises. Au-delà des approches technophiles ou technophobes, il nous semble que si l'internet avait déjà bouleversé le paysage des organisations, le web 2.0 quant à lui, remet fondamentalement en cause le fonctionnement traditionnel des entreprises et suscite de nouveaux questionnements.

Introduire les outils du web 2.0 n'est pas un acte anodin. S'engager dans cette démarche c'est aussi accepter de s'inscrire dans l'incertitude, accepter un certain « désordre » dans les *habitus*. Parmi les nouvelles formes organisationnelles émergentes observées, certaines PME utilisent cette incertitude comme un tremplin. Notre recherche s'intéressera au « pourquoi et au comment », questions qui sont souvent moins prises en compte dans les études relatives à l'entrepreneuriat et qui nous semblaient donc intéressantes à explorer. Par ailleurs, la question du « pourquoi et du comment » est aussi celle qui intéresse les PME déroutées par la transformation digitale.

Le recours aux pratiques collaboratives et à l'intelligence collective se faisant essentiellement avec les outils du web 2.0, il nous semble ici aussi, également intéressant de pouvoir mieux cerner « le pourquoi et le comment » à travers les dimensions suivantes : le sens (qu'est-ce qui fait sens pour le collectif sur le web ?), l'usage (quels sont les usages que l'on observe et ont-ils une spécificité propre ?), la gouvernance (comment gérer ces apports extérieurs dans l'organisation ?).

In fine, ces nouvelles formes émergentes vont-elles mener à un changement de paradigme communicationnel alors que le web 2.0 n'est pas encore stabilisé (et le sera-t-il ?).

➤ UN ANCRAGE INTERDISCIPLINAIRE

Nous nous appuyerons sur différentes théories car la problématique liée à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises a un impact non seulement économique (en termes de compétitivité) mais surtout social : il s'agit de regrouper des compétences éclatées et de faciliter un processus communicationnel désormais souvent distant. La compréhension d'un objet aussi complexe, n'est possible qu'en développant une problématique sous un double axe de recherche.

Notre approche interdisciplinaire s'attachera à mettre en lumière « l'imbrication étroite entre processus communicationnels et processus organisationnels »¹. Ce champ de recherche part donc du postulat selon lequel les processus communicationnels et organisationnels sont étroitement liés, au point que James Taylor considère que « les deux sont simplement des facettes différentes d'une seule réalité »². L'organisation n'est pour lui qu'un tissu de communication.

Par ailleurs, il est également important de prendre en compte l'action sociale dans la mesure où l'on traite d'acteurs situés dans des espaces d'actions structurés. C'est pourquoi il est pertinent de traiter la question des usages des outils technologiques en considérant l'environnement dans lequel est réalisée l'activité via le dispositif sociotechnique. En sciences de gestion, la sociologie des organisations prend en charge la technologie, parmi les contraintes du contexte qu'elle envisage. Son éclairage nous semble donc également nécessaire. Ainsi notre approche interdisciplinaire permettra aux SIC³ de questionner centralement les activités d'information et de communication alors que ces activités, sans être ignorées par d'autres approches disciplinaires, y sont souvent constituées en « boîtes

¹ D'almeida, N., Andonova, Y., (2006), « La communication des organisations ». In OLIVESI, Stéphane (dir.). *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*. Presses Universitaires de Grenoble.

² Taylor, J., (1988), *Une organisation n'est qu'un tissu de communication*. Cahiers de recherches en communication, Université de Montréal.

³ SIC = sciences de l'information et de la communication.

noires »⁴. Cela nous permettra d'établir les liens nécessaires entre les organisations, les acteurs et les variables extérieures de l'environnement.

Nous pourrions schématiser notre approche de la manière suivante :

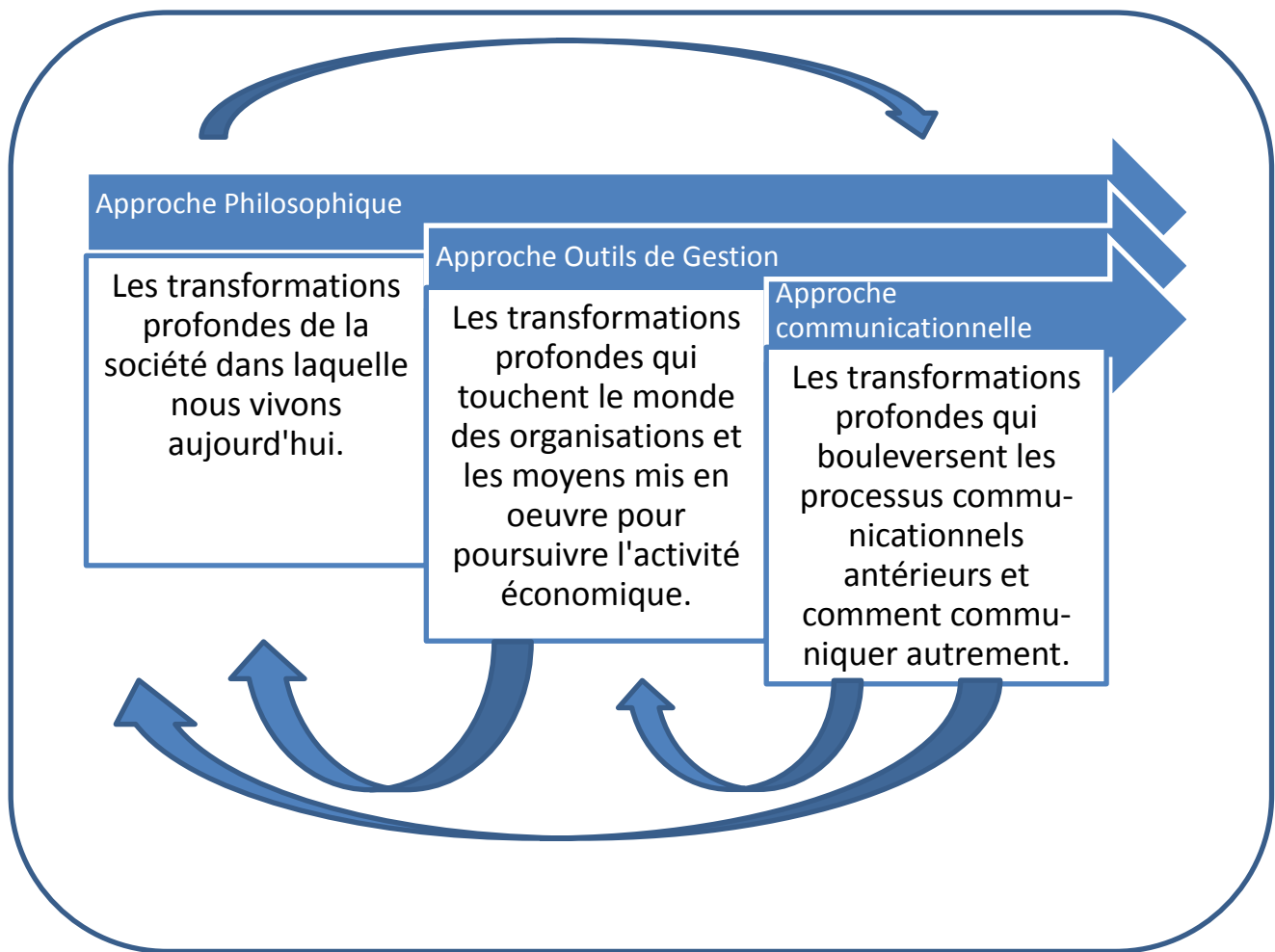


Figure 1 : Schéma des approches développées dans la thèse⁵

Cette approche n'est pas linéaire, elle tient compte des rétroactions, des feedback et elle est dynamique.

➤ ETAT DES LIEUX

Dressons maintenant un état des lieux qui mettra en évidence les tendances lourdes qui s'observent dans notre contexte étudié : une incertitude généralisée dans un monde où tout est image et communication et dans lequel il faut oser appréhender la complexité.

⁴ Mayere, A., (2006), « Les activités de communication et de production dans les organisations. Apports et enjeux de la recherche en SIC ». In SFSIC. *Questionner les pratiques d'information et de communication, agir professionnel et agir social*. Actes du XVe congrès des SIC, Université de Bordeaux, 10-12 mai 2006.

⁵ Tableau réalisé par l'auteur.

Les tendances lourdes observées

- *un monde qui reflète l'incertitude*

*« On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité
d'incertitudes qu'il est capable de supporter »*

Emmanuel Kant

Aujourd'hui, les organisations doivent composer avec un contexte économique peu favorable, dans un monde où tout va toujours plus vite, jusqu'à l'épuisement des ressources naturelles et même humaines (burn-out). Tout est toujours en transformation et en changement, ce qui rend les frontières du passé floues et plonge les individus dans des situations d'incertitude. Marx expliquait déjà que le capitalisme était le premier mode de production qui ne se survit qu'à la condition de bouleverser en permanence les conditions qui lui permettent d'exister. Pour perdurer, le capitalisme instaure donc l'éphémère et le changement perpétuel.

Notre société se caractériserait pour Nicole Aubert par un « rapport au temps désormais soutenu par des exigences d'urgence, d'instantanéité, d'immédiateté, de réactivité constante, qui sont l'aboutissement de la logique d'accélération du capitalisme⁶ ».

Au-delà du temps, l'espace est aussi bouleversé : « la révolution de l'immatériel bouleverse l'organisation du travail et la nature de la production, qui porte désormais sur des abstractions, des symboles, plus que sur des biens matériels. La logique de la fluidité et du changement rapide pousse à l'éclatement de l'entreprise, à l'effritement de sa frontière (externalisation de la production, télétravail...). En son sein, les normes classiques liées au travail s'estompent : ce dernier perd son unité spatiale, se diversifie à l'extrême dans ses méthodes et voit disparaître sa continuité dans le temps⁷ ».

Ceci n'est pas sans rappeler les travaux de Zygmunt Bauman⁸ concernant la société « liquide » en opposition à la société « solide » des institutions du passé. Il explique d'ailleurs que « la tendance à substituer la notion de « réseau » à celle de « structure » dans les descriptions des interactions humaines contemporaines traduit parfaitement ce nouvel air du temps. Contrairement aux « structures » de naguère, dont la raison d'être était d'attacher par des nœuds difficiles à dénouer, les réseaux servent autant à déconnecter qu'à connecter⁹... ».

⁶ Aubert, N., (2006), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, ERES « Sociologie clinique », 2006.

⁷ Goldfinger, Ch., (1998), *Travail et hors-travail. Vers une société fluide*, Odile Jacob, 351 p.

⁸ Bauman, Z., (1992), est une des figures majeures de la sociologie contemporaine. Il est professeur émérite de l'Université de Leeds.

⁹ Bauman, Z., (2013), *La vie liquide*, Hachette Pluriel

Les TIC¹⁰ favorisent également l'interpénétration de la sphère privée et de la sphère du travail, mettant ainsi les entreprises dans des situations inédites comme celle du BYOD¹¹ par exemple. « La révolution numérique amène en entreprise des bouleversements de comportements, d'usages, de collaborations, qui ont des conséquences jusque sur les relations de pouvoir, le leadership et la hiérarchie au sein des organisations dont les structures explosent face aux nouveaux usages. Les réseaux sociaux démontrent les compétences, les interactions, les relations entre individus au sein de l'entreprise.

Les théories classiques de management deviennent obsolètes, face aux comportements des collaborateurs, à la connectivité permanente et l'accès continu à toute l'information disponible. Les compétences, sources de pouvoir, sont aujourd'hui visibles dans les graphes d'interactions. Les personnes importantes dans l'organisation ne sont plus nécessairement celles qui reçoivent une autorité formelle de la hiérarchie¹² ».

A un niveau plus macroscopique, Joël de Rosnay¹³, propose de voir notre société comme « fluide », c'est à dire à l'opposé du rigide, du pouvoir pyramidal. Pour lui, la société fluide est au contraire une société de l'échange et du partage. Les réseaux sociaux et la technologie internet sont la trame de cette société dans laquelle les rapports de forces de la société traditionnelle seraient remplacés par des rapports de flux, des échanges de savoirs.

Cette vision somme toute plus optimiste que les précédentes, se retrouve également chez Nassim Nicholas Taleb¹⁴ qui invite à désirer le hasard et l'incertitude car ils rendent l'individu plus « antifragile ». L'auteur a proposé ce concept d'Antifragile car il ne trouvait pas de terme adéquat pour exprimer son idée : « L'antifragile dépasse la résistance et la solidité. Ce qui est résistant supporte les chocs et reste pareil ; ce qui est antifragile s'améliore. Cette qualité est propre à tout ce qui est modifié avec le temps », et Taleb de citer l'innovation

¹⁰ TIC : technologies de l'information et de la communication.

¹¹ BYOD : Bring your own device : « apportez vos appareils personnels » est une pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (téléphone, ordinateur portable, tablette électronique) dans un contexte professionnel. Cette pratique pose des questions relatives à la sécurité de l'information et à la protection des données, ainsi que sociales et juridiques. Apparue avec les premiers ordinateurs portables qui ont permis de gommer la frontière entre monde personnel et professionnel, ce phénomène a tendance à se répandre au sein des entreprises. Selon une étude menée par un cabinet d'étude indépendant, en 2013, 71 % des collaborateurs interrogés utiliseraient à titre professionnel des solutions non mises à disposition par leur entreprise. (Étude de MARKESS International "Solutions en réponse aux nouveaux enjeux RH : réseaux sociaux, applications mobiles, dématérialisation... - France, 2012-2014 »).

¹² Choquet, I., Folon, J., (2014), « Réseaux sociaux internes et externes : nouvelles sources de pouvoir en entreprise et nouveau moteur de performance des organisations », *colloque MTO*, Nîmes (article à paraître aux Presses des Mines).

¹³ De Rosnay, Joël, (2013), *Surfer la vie ou comment survivre dans la société fluide ?*, Ed. Babel, Actes Sud.

¹⁴ Taleb, Nassim Nicholas, (2013), *Antifragile ou les bienfaits du désordre*, Les Belles Lettres.

technologique, les réussites culturelles et économiques, les recettes de cuisine, et notre propre existence en tant qu'espèce sur cette planète. Le hasard et l'incertitude nous procureraient selon lui, une dose de stress et de volatilité nécessaire pour nous améliorer.

- *un monde où tout est image et communication*

*« Le secret d'une originalité efficace en publicité,
ce n'est pas la création d'images ou de mots
nouveaux et astucieux mais l'identification
de nouvelles relations entre des images
et des mots familiers. »*
Leo Burnett

A l'heure du « tout communiquer », « plus de communication devient LA solution » les entreprises ne peuvent échapper aux feux des médias. Patrons et gestionnaires communiquent sans cesse envers les clients, les actionnaires mais aussi les salariés, l'opinion publique et les journalistes. D'ailleurs, plus de 70% de l'activité des managers consiste à communiquer avec des prestataires internes et des cibles externes à l'entreprise¹⁵.

La communication organisationnelle a pour but de véhiculer des informations, des messages nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation et de permettre aux individus de gérer leurs rôles et relations aux autres mais elle doit aussi (et de plus en plus semble-t-il) élaborer du sens commun, faire partager des représentations. En effet, « la communication ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales¹⁶ » à travers un système d'information qui relie l'entreprise à son environnement. C'est ainsi que dans l'organisation, la communication prend essentiellement trois formes : la communication managériale, la communication marketing et la communication institutionnelle.

Mais même, si les entreprises dépensent d'importantes sommes dans les domaines de la publicité, du mécénat ou du sponsoring cela ne leur garantit pas pour autant d'avoir une image attirante pour le public. Il semble même que ce soit le contraire qui se produit ces dernières années : l'image de l'entreprise est globalement assez négative. L'opinion publique est bien

¹⁵ Boitsel, Ph., (2003), « La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique de l'entreprise », Colloque national de Paris : Pour une refondation des enseignements de communication des organisations, [en ligne, URL : www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Ph_Boistel.doc].

¹⁶ Mucchielli, Alex, (2001), *La communication interne, les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2001.

consciente qu'au-delà de la transmission d'informations, l'entreprise s'inscrit aussi dans un rapport d'influences.

Pour soigner et développer cette image auprès des futurs employés, des cabinets de consultants spécialisés s'occupent de l'employer branding¹⁷, qui est aux Ressources Humaines ce que la publicité est aux produits et services.

L'image est devenue centrale pour les organisations, notamment avec Internet qui intensifie les processus de médiatisation. Enjeu stratégique complexe, il n'est pourtant pas simple de penser l'image. Ce mot est en effet polysémique et M. Melot¹⁸ rappelle qu'en anglais il existe le mot « picture » (qui renvoie à des formes matérielles) et le mot « image » (qui renvoie à la représentation, réelle ou imaginaire). L'entreprise doit construire ses modes médiatiques sur ces deux aspects, et la communication est chargée de les véhiculer.

Mais que doit communiquer l'entreprise et comment organiser cette communication ?

Cette double question permet d'une part de mettre en évidence une nécessaire dimension symbolique dans le fait de véhiculer des messages qui ont du sens et d'autre part, une dimension plus pragmatique qui s'intéresse, elle, à l'organisation des formes et des outils de la communication.

Ce questionnement démontre aussi que l'implication du personnel est nécessaire pour réussir cette gestion « images » de l'entreprise et qu'il doit donc être convaincu de l'utilité mais aussi de la véracité des messages émis. A titre d'exemple, une des entreprises lauréates du concours « employer of the year 2014 » en Belgique, ose à peine communiquer sur ce sujet de peur des réactions de son personnel.

Il ne faut pas pour autant cantonner la communication aux besoins propres de l'organisation ou à la promotion des produits et services de celle-ci. « En réalité, les entreprises sont dans l'obligation de communiquer parce que d'autres entreprises le font. [...] Les entreprises communiquent pour être présentes dans l'espace public, en tout cas dans l'espace social¹⁹ ».

¹⁷ Employer branding ou marque-employeur sert à renforcer la notoriété d'une entreprise auprès des candidats potentiels.

¹⁸ Melot, Michel, (2007), *Une brève histoire de l'image*, L'œil neuf, Paris, p. 7

¹⁹ Miège, Bernard, (1996), *La société conquise par la communication*, Presses Universitaires de Grenoble, Volume 1. [en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46310/la-societe-conquise-par-la-communication%C2%A0-oui-mais-selon-queelles-modalites%C2%A0.html>, page consultée le 7 septembre 2014].

- *oser appréhender la complexité*

*« Ce qui aggrave la difficulté de connaître notre Monde,
c'est le mode de pensée qui a atrophié en nous,
au lieu de la développer, l'aptitude à contextualiser et
à globaliser, alors que l'exigence de l'ère planétaire
est de penser sa globalité, la relation tout-parties,
sa multi dimensionnalité, sa complexité ».*
Edgard Morin

A la lecture de ce qui précède, nous comprenons bien qu'une lecture du monde, de notre environnement sous la forme d'un raisonnement linéaire et de causes à effets ne peut suffire. Nous avons naturellement tendance à considérer que tout ce qui est discernable, mais difficile à saisir dans les détails, est classé par notre esprit comme « complexe ». Ensuite, pour appréhender cette complexité, nous tentons de la réduire en la décomposant (sous forme de structures, de détails) ou de la découper en de petits éléments distincts afin de trouver ses constituants et de pouvoir ensuite considérer chaque partie isolément. S'opèrent ainsi des abstractions où les différents éléments sont analysés, compris et représentés selon des modèles préconçus et ensuite synthétisés pour obtenir une image mentale aussi fidèle que possible. Néanmoins tout au long de ces manipulations, nous perdons pas mal d'informations. Une méthode particulièrement intéressante pour respecter la réalité observée est l'approche systémique qui cherche à formaliser des interactions entre des systèmes ouverts. La systémique n'a pas pour objectif de déterminer des relations de cause à effet, mais plutôt d'identifier des interdépendances. Elle vise par exemple à identifier la finalité du système, les niveaux d'organisation, les échanges entre les parties, les facteurs d'équilibre et de déséquilibre, les boucles logiques et leur dynamique.

Nous nous proposons, dans le prolongement de cette réflexion, d'inscrire notre travail dans une approche communicationnelle de l'organisation et en cela nous nous intéresserons à la manière dont les acteurs prennent part « communicationnellement » à l'organisation. Nous considérerons la communication comme un espace organisé et organisant, et étudierons ainsi les phénomènes organisationnels par l'intermédiaire des activités communicationnelles.

L'organisation est ici envisagée comme le fruit d'une dynamique entre une entité normée, faite de règles, et un processus, pétri par les pratiques des acteurs. En effet, l'activité communicationnelle des acteurs est mise en forme par l'organisation, qu'elle participe elle-même à mettre en forme, à déformer, à transformer. Cette perspective transformationnelle de l'organisation par l'activité de communication suscite parfois des phénomènes « émergents » sur lesquels nous nous attarderons.

Ainsi le complexe n'est pas réductible au simple et il existe sans doute des lois qui le régissent et des caractéristiques qui seraient communes à tous les systèmes complexes.

Les scientifiques ont ainsi eu l'idée de remettre au goût du jour le concept d' « émergence » pour pallier les manques d'une approche réductionniste. L'émergence désigne un phénomène complexe qui apparaît devant un observateur sans que celui-ci ne puisse comprendre comment surgit ce phénomène. Pourtant, ce phénomène est passé de manière incrémentale, par différents stades d'évolutions du niveau microscopique au macroscopique par exemple avant d'atteindre sa forme observable. Celle-ci pouvant être observée un court laps de temps ou persister plus longtemps (les scientifiques parlent alors d'états d'équilibres statiques ou dynamiques). Il nous semble que mieux connaître ces états, les prendre en compte et s'intéresser à leur complexité ne peut être qu'un plus pour l'entrepreneur confronté quotidiennement à informer, communiquer et décider dans un environnement incertain.

De fait, nous pensons que la communication ne peut être réduite ni à une approche instrumentée ni à une approche idéologique mais qu'elle peut néanmoins constituer une grille de lecture et d'intelligibilité pour penser la complexité croissante de nos sociétés en y articulant les questions du lien, du sens, des savoirs et de l'action. C'est l'objectif que nous poursuivrons dans ce travail.

C'est dans ce contexte que nous inscrirons ensuite la problématisation de notre recherche ainsi que nos hypothèses.

➤ **PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE**

Un changement de paradigme communicationnel ?

La mondialisation et l'arrivée aujourd'hui de la société en réseau ont modifié profondément le fonctionnement des organisations et plus spécifiquement celui des PME. Une tendance lourde se dessine, favorisée par le web 2.0 : l'influence de l'interconnexion croissante de tous les acteurs sur l'environnement de l'entreprise.

Cette interconnexion permanente est devenue possible grâce aux évolutions des infrastructures (bornes wifi, mise à disposition du réseau 3G , 4G), des objets connectés (pc portable, tablettes, smartphone) et au développement des applications (géo-localisation, applications mobiles). Tout ceci contribue à une appropriation rapide des outils du web 2.0 par les individus.

Cette notion d'interconnexion permanente est primordiale puisqu'elle modifie fondamentalement la communication de l'entreprise vers ses publics et la communication

interpersonnelle au sein de l'entreprise. Les utilisateurs restent connectés en permanence, c'est ce que l'on appelle l'ATAWADAC: AnyTime, AnyWhere, AnyDevices, AnyContent. « Tout porte à croire que l'interconnexion est plus puissante que le concept de communication: temps réel et lien permanent sont les deux nouvelles dimensions de la communication interpersonnelle, deux nouveaux leviers qui, potentiellement sont sources de progrès et d'épanouissement. D'une certaine façon, l'interconnexion des humains que permet l'Internet inaugure un nouveau modèle de civilisation, dans lequel chacun contribue, partage, diffuse de l'information, participant ainsi à l'avènement d'une intelligence collective²⁰ ».

A l'ATAWADAC s'ajoute aussi le BYOD (Bring Your Own Device) ou « apportez vos appareils personnels de communication », une pratique qui consiste à utiliser ses propres équipements comme son smartphone, son ordinateur portable, sa tablette dans un contexte professionnel. Cette tendance pose dès lors des questions sociales, juridiques et de sécurité de l'information. On constate une réelle explosion du phénomène, confirmée par une étude de 2012²¹ indiquant que 71% des collaborateurs interrogés utilisent à titre professionnel des solutions non mises à disposition par leur entreprise (comme Google Drive ou Dropbox). L'entreprise se trouve donc challengée par ses collaborateurs, notamment les plus jeunes, qui utilisent les outils 2.0 dans leur vie quotidienne et mettent en place des réseaux sociaux internes sans même en informer la hiérarchie.

Le processus communicationnel dans les organisations semble donc subir un changement de paradigme : on assiste aujourd'hui à une cohabitation de pratiques communicationnelles « top-down » et « transversales » et même « bottom-up ». L'entreprise devra donc tenir compte de ces nouvelles formes de communication. Il lui faudra composer avec d'autres schémas que la communication descendante traditionnelle mais pour cela elle devra d'abord créer une dynamique participative, de co-construction, de co-crédation, de connexion des intelligences et des savoirs.

Un changement de vision entrepreneuriale

Ces pratiques collaboratives peuvent générer des innovations et sont elles-mêmes innovantes. Elles sont la démonstration qu'il peut exister une autre vision entrepreneuriale que l'approche traditionnelle où l'entrepreneur utilise un raisonnement de type causal consistant à définir un but (les effets attendus) et à choisir le moyen le plus adéquat pour l'atteindre.

²⁰ Smati, R., *Eloge de la vitesse: la revanche de la génération texto*, Editions d'organisation, 2011, p.56.

²¹ Étude de MARKESS International , (2012-2014), "[Solutions en réponse aux nouveaux enjeux RH : réseaux sociaux, applications mobiles, dématérialisation... - France, 2012-2014](http://blog.markess.fr/2012/05/drh-collaborateurs-face-aux-reseaux-sociaux-applications-mobiles-collaboratives.html) (<http://blog.markess.fr/2012/05/drh-collaborateurs-face-aux-reseaux-sociaux-applications-mobiles-collaboratives.html>), page consultée le 25 octobre 2014.

En effet, le dispositif de collaboration transversale (au sens large) permettra entre autres, à l'entreprise de pouvoir explorer et expérimenter différents couples produits-marchés, de saisir des opportunités qu'elle n'aurait pas exploitées dans le cadre d'une approche traditionnelle. Cette approche relève de la logique effectuale, que nous développerons dans le schéma ci-dessous.

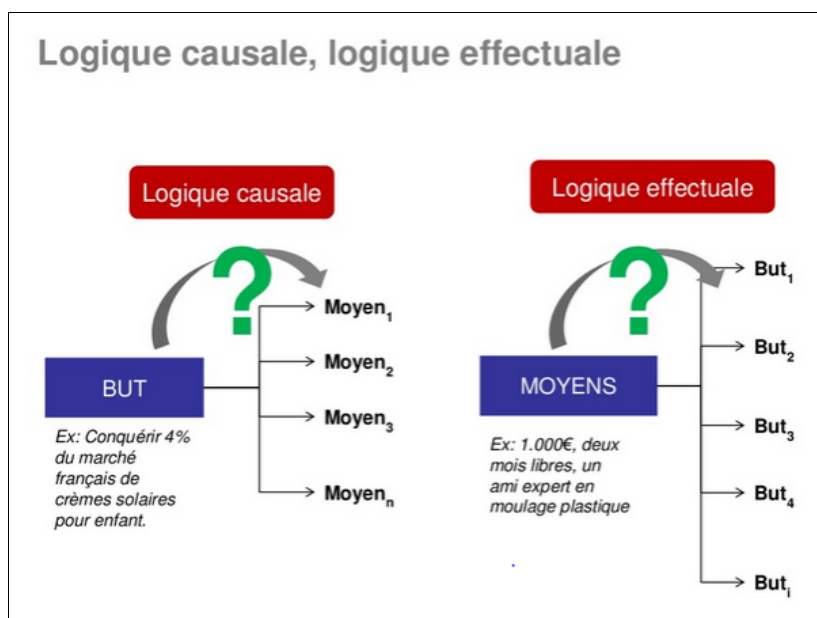


Figure 2 : Buts et moyens dans les logiques causale et effectuale²²

L'entreprise développe ici une vision alternative au cœur d'un monde de possibles émergents. Elle part des moyens qui l'entourent. La force de cette approche est que l'entreprise est mieux préparée à affronter l'incertitude et même à pouvoir en tirer profit.

Raisonnement causal (domine en management)	Raisonnement effectual (domine en entrepreneuriat)
<u>Point de départ</u> : Construire un problème composé de moyens, d'objectifs et du procédé pour les atteindre définis en amont.	<u>Point de départ</u> : partir des moyens dont on dispose : qui suis-je ? qu'est-ce que je connais ? qui est-ce que je connais ?
<u>Éléments critiques de l'activité</u> : Maximiser les profits Analyse concurrentielle Planification Prédiction du futur	<u>Éléments critiques de l'activité</u> : Avoir dans le pire des cas des pertes acceptables Construction de partenariats Utilisation des surprises Transformation du futur autour de soi

Figure 3 : Comparaison du raisonnement causal et effectual²³

²² Source : <http://fr.slideshare.net/VITAMEAN/leffectuation-philippe-silberzahn-vitamean-keynote-4?related=1>

Force est de constater que nous sommes le plus souvent formés à raisonner de manière causale. Toutefois, en entrepreneuriat d'autres raisonnements s'appliquent. Déjà en 1996 et donc bien avant l'arrivée du web 2.0, Chia²⁴ montrait que le raisonnement effectual permet l'émergence d'objectifs et d'aspirations, à partir de l'imagination de l'entrepreneur et de ses interactions avec des parties prenantes diverses et variées. Prendre en compte cette logique effectuale nous semble être une priorité pour les formations en entrepreneuriat mais pas seulement. Elle nous semble aussi être une piste à suivre pour mieux fonctionner dans l'univers digital. En effet, face aux transformations profondes de l'environnement, nous constatons qu'Internet irradie l'ensemble de la société et de l'économie. En tant que réseau de communication, il configure le monde sous un nouveau jour. Il est donc primordial pour les entreprises de savoir comment faire pour comprendre et implémenter ces changements qui à terme induiront aussi une meilleure performance économique.

L'entreprise et le chaos

En contexte d'incertitude, les start-ups et les PME semblent le plus souvent recourir au mode effectual, et cette tendance est encore renforcée par les effets du web 2.0. Changement de paradigme communicationnel et de vision entrepreneuriale positionnent l'entreprise dans un « entre-deux ». Celui-ci procède de l'incertitude et en crée, tout comme il génère des situations paradoxales. Cet « entre-deux » peut être vu comme une zone de chaos, dont surgiront différents « ajustements », générateurs de nouveaux comportements et usages, qui sont surtout caractérisés par des agissements collectifs (intelligence collective, crowdsourcing). La difficulté se situant dans la nécessité d'une réelle prise en compte de ce chaos, d'entrer en osmose avec lui et donc de devoir recourir à d'autres logiques que la logique linéaire et causale.

Plutôt que de chercher à créer « un » nouveau modèle, ne devrions-nous pas ouvrir notre champ de vision et nous poser la question de savoir si nous ne sommes pas plutôt dans une suite d'ajustements transversaux qui cherchent leur équilibre ? Quels peuvent être les apports

²³ Source : Bureau Sylvain, Fendt Jacqueline, (2011), « Quand les Situationnistes nous aident à enseigner l'effectuation dans les formations entrepreneuriales », AIMS, [en ligne, url : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1307-quand-les-situationnistes-nous-aident-a-enseigner-leffectuation-dans-les-formations-entrepreneuriales>], page consultée le 5 novembre 2014.

²⁴ Chia, R., (1996), Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business School and Entrepreneurial Imagination, *Journal of Management Studies*, 33: 4,409-428.

des sciences de la complexité et du chaos pour permettre à l'entrepreneur de non seulement décrypter les situations, mais aussi de profiter de ce nouveau contexte ?

Les PME, de par leur agilité, nous semblent un terrain privilégié pour observer les manifestations du changement de paradigme.

De plus, la dimension pragmatique de la communication génère de facto une complexité croissante et de l'incertitude, tant chez les individus que dans les organisations car « toute action échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient. Tel est le principe propre à l'écologie de l'action. L'écologie de l'action c'est en somme tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations. Tenir compte de la complexité de toute action humaine individuelle et collective, n'est-ce pas ce que nous ne savions plus faire ? Nos cultures nous invitaient au contraire à l'ignorer ou à tenter de la réduire *en autant de parcelles qu'il se pourrait*²⁵ ».

Une meilleure compréhension des mécanismes en action incluant de nouvelles logiques ou de nouveaux paradigmes (complexité, chaos) permettront à l'organisation d'avoir une meilleure maîtrise de l'information.

Comment dès lors instaurer une stratégie managériale à forte culture communicationnelle prête à saisir les opportunités et à exploiter au mieux les différents réseaux de l'organisation 2.0 ? Dans quelle mesure cette nouvelle culture permettrait-elle à l'entreprise de réduire l'incertitude en matière d'information et par voie de conséquence quels pourraient être les impacts positifs pour la bonne « santé » de l'entreprise ?

Cette problématique nous amène à poser différentes hypothèses que nous aurons à cœur de tester tout au long de cette recherche. Celles-ci ont été construites en fonction des apports de notre expérience professionnelle et académique, des audits réalisés et sur base de nos observations participantes.

²⁵ Lemoigne, J-L., (2009), L'intelligence de l'action appelle la Pensée Complexe. Pragmatique et Epistémique sont inséparables. Conférence introductive in Synergies Monde n°6 – pp.23-48.

HYPOTHESE N°1

L'intégration des technologies du Web 2.0 conduit à une mutation possible de la communication. Cette mutation pourrait se comprendre comme une évolution graduelle et progressive des usages qui s'articulerait autour du déplacement d'un modèle de la diffusion vers un modèle de la participation et de la contribution.

A ce titre, il nous semble que nous assistons à une redéfinition de la relation « offre-demande » engendrée par la mutation de l'utilisateur (client, public, collaborateur, employé, etc.) en usager-innovateur/acteur. La nouvelle stratégie managériale à forte culture communicationnelle devra réserver une place à ce nouvel usager.

HYPOTHESE N°2

Cette mutation nous semble « non stabilisée » car le web 2.0 évolue dans un milieu complexe, avec des acteurs complexes. Dans ce cadre, il nous semble que les sciences de la complexité peuvent nous aider à mieux comprendre cette mutation quant à leurs impacts sur les différents acteurs de l'organisation et quant à leurs effets sur la circulation de l'information. Cette meilleure compréhension permettant dès lors à une organisation de pouvoir rebondir plus facilement en situation d'incertitude forte.

Dans cette optique, les outils du web 2.0 empêchent la stabilité car ils décloisonnent à moyen terme les différentes fonctions dans l'entreprise et entraînent de nouvelles formes de coordination, de régulation (et d'auto-régulation) et de communication entre les individus. Ces outils peuvent donc être vus comme des leviers de transformations organisationnelles. Ils indiquent ainsi le passage d'une technologie « outils », considérée comme stable vers une technologie « sociale », caractérisée par l'instabilité (le web s'infiltré partout où il peut, là où on ne l'attend pas. Il s'installe de manière « archipelique », sans centre). Le web 2.0 a un effet de « catalyseur » qui suscite et facilite à la fois les ajustements transversaux.

HYPOTHESE N°3

Malgré le modèle de l'entreprise 2.0, il semble que les formes organisationnelles « émergentes » soient instables et en mouvement car elles sont toujours en train de se faire. Ces ajustements transversaux sont la signature du changement de paradigme. Ils fonctionnent, dans l'organisation sur le couple « exploration-exploitation » dont l'intelligence collective et le crowdsourcing sont des exemples.

Il y a énonciation entre l'action et l'environnement. « Alors que l'approche fonctionnaliste fait de l'environnement un espace à découvrir auquel il convient de s'adapter, la notion d'enactement

conduit à considérer l'environnement comme une production sociale des membres de l'organisation²⁶ ».

L'opportunité n'est plus donnée mais elle est construite. Les individus énaquent leur environnement, autant que leur environnement est produit par eux-mêmes. Cela change le regard instinctif que nous portons sur l'environnement qui n'a plus comme caractéristique distinctive d'être extérieur aux individus.

Il est important pour le manager de comprendre ce contexte chaotique et complexe via une approche des sciences de la complexité. Parmi ces formes organisationnelles « émergentes » nous postulons que certaines exploitent pleinement les ressources d'Internet. Elles constituent de nouveaux types d'organisations qui combinent plusieurs fonctionnalités et services pour créer de la valeur ajoutée.

Ces formes organisationnelles émergentes peuvent refléter :

- Un nouveau modèle de la participation et de la contribution du point de vue des acteurs,
- alors que d'autres s'inscrivent dans un sous-modèle de moins en moins poreux, lieu de « partage entre soi » du point de vue des applications technologiques (Vine²⁷, par exemple).

Les stratégies mises en place par les « nouveaux entrepreneurs », illustrées par la théorie de l'effectuation sont en symbiose et synergie avec le modèle réticulé du Web 2.0.

Le web 2.0 peut se concevoir comme un levier de pilotage vers une organisation plus centrée sur les individus et les groupes. En ce sens, il est un élément important pour la gouvernance des communautés.

La PME innovante constitue ainsi un miroir où les différentes modifications à l'œuvre dans ce changement de paradigme, peuvent se voir.

HYPOTHESE N° 4

La PME pourrait être la plus à même à tirer parti du changement de paradigme par la maîtrise effective de son réseaux de clients et la connaissance de ses clients internes.

²⁶ Koëinig, G. (2003), "L'organisation dans une perspective interactionniste". *Le sens de l'action*, Vidaillet B. Librairie Vuibert, novembre.

²⁷ Vine (<https://vine.co/>) « est une application qui héberge de courtes vidéos de 6 secondes qui tournent en boucle et peuvent être partagées avec ses abonnés. Elle permet aux utilisateurs de créer un court vidéo-clip de format carré de 6 secondes maximum par le biais de la fonction caméra de l'appareil. La caméra n'enregistre que lorsque l'utilisateur appuie sur l'écran de l'appareil, donnant ainsi à la vidéo des allures de gif avec l'ajout d'un fichier audio. La principale différence entre ce système de capture gif et celle de la capture vidéo classique est que l'image diffuse moins d'images par seconde. Ceci permet non seulement de réduire la taille des vidéos, mais également de rendre le chargement de l'application plus rapide. Une vidéo publiée peut être instantanément partagée sur les réseaux sociaux, par exemple intégrée dans un tweet ».(<https://vine.co/>, page consultée le 10 mars 2015).

Mais la PME est au cœur de situations inédites quand elle se lance dans le 2.0 et les différentes formes de communication qu'elle développe illustrent le rapport ambivalent entretenu face au virtuel mais aussi à la question de l'équilibre à trouver entre les fonctions d'exploitation et d'exploration. On pourrait parler de la mise en place d'une organisation « baroque » qui sait faire coexister le monde 1.0 (contrôle, hiérarchie, organigramme) avec le chaos généré par le 2.0 (transversalité, intelligence collective, fin des silos).

Organisation baroque dans laquelle s'observe le caractère structurant des TIC qui peuvent aboutir à une nouvelle structure organisationnelle non pensée par les dirigeants au départ ; cette nouvelle structure reposant sur les individus et leurs interactions dans le système.

A la suite de ces hypothèses, il est utile de spécifier les enjeux et les intérêts de cette recherche ainsi que notre contribution.

➤ ENJEU, INTÉRÊT DE LA RECHERCHE ET CONTRIBUTION

L'enjeu de cette recherche est de mieux comprendre les nouveaux paradigmes (complexité, chaos), leurs impacts sur les PME et les différents acteurs de l'organisation, leurs effets sur la circulation de l'information et de pouvoir ainsi enrichir le corpus des recherches existant.

L'intérêt pourrait se raccrocher à l'aspect méthodologique : en effet, ce point semble intéressant car les entreprises et les cas analysés sont en plein processus de transformation. Ce ne sont pas des analyses « post mortem ». Elles permettent dès lors « une identification des questions essentielles liées au processus entrepreneurial d'apprentissage et de développement »²⁸. Cette recherche croise différentes approches, complète les données quantitatives observées par des entretiens qualitatifs, et des études de cas.

Mais également à un intérêt thématique : la problématique de l'incertitude knightienne²⁹ en rapport avec les processus communicationnels et collaboratifs est d'une brûlante actualité et ne semble pas encore avoir fait l'objet de nombreuses recherches pour mieux appréhender sa compréhension et ses enjeux.

Ainsi, l'objectif de cette thèse est de contribuer à une meilleure compréhension de l'approche entrepreneuriale en contexte d'incertitude forte, notamment par une prise en compte des processus collaboratifs au sens large.

²⁸ Deakins, D., (1996), *Entrepreneur ship and small firms*, McGraw-Hill, Maidenhead, p. 21-22.

²⁹ Ou incertitude radicale, celle où aucune prédiction n'est possible.

Une approche originale : ce travail met en articulation et développe trois niveaux de compréhension et d'analyse de la problématique :

Une approche « philosophique » qui tisse la trame de fond. Elle définit les enjeux et les défis rencontrés par notre société au sens large.

Une approche « de gestion » à forte orientation sociologique : nous intéressant au monde de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, il est utile de voir comment les concepts philosophiques évoqués plus haut sont adaptés, « bricolés » par le management et le collectif, et ensuite intégrés dans les pratiques de gestion et le mode de gouvernance.

Une approche « communicationnelle » finalement, pour voir comment les acteurs et les organisations traduisent, s'approprient et communiquent autour de ces nouvelles pratiques tant à l'intérieur de l'organisation mais aussi avec leurs parties prenantes et vers le monde extérieur et comment ceux-ci réagissent en retour.

Nous retrouverons ces approches tout au long de la recherche dont nous présentons le déroulement ci-dessous.

➤ **PRESENTATION DU DEROULEMENT DE LA RECHERCHE**

Notre recherche développera de six grandes parties.

La première s'intéressera aux notions d'information et de communication avant l'arrivée du web 2.0. et montrera l'évolution de ces dernières en lien avec les découvertes scientifiques et technologiques.

La deuxième partie traitera de ces mêmes notions dans un contexte où le web 2.0 a fait son apparition et développera également les notions de web 2.0, de médias et de réseaux sociaux ainsi que les impacts de ceux-ci sur les individus et les organisations au sens large.

Viendra alors la troisième partie qui explicitera notre approche conceptuelle, notre approche épistémologique et notre méthodologie. Cette troisième partie sera également l'occasion de présenter le terrain exploité dans le cadre de cette recherche.

La quatrième partie aura pour objectif d'analyser la PME 2.0 en tension avec l'existence d'un nouveau public 2.0 qui modifie la relation client. Celle-ci sera également étudiée non seulement sous l'angle du marketing mais aussi de la participation des parties prenantes. Cette nouvelle relation client 2.0 nous permettra de montrer comment se modifie et s'adapte la communication de la PME. C'est aussi au sein de cette quatrième partie que nous présenterons nos observations quant au type de communication en ligne observé au sein de notre terrain constitué de 93 PME.

La cinquième partie proposera des pistes explicatives en ce qui concerne les ajustements transversaux qui opèrent dans des logiques top-down, notamment à travers les sciences du chaos et de la complexité. Cette partie permettra au dirigeant de mieux comprendre ce qui est à l'œuvre dans la mutation de son organisation, d'opérer un changement de regard sur les notions d'ordre et de désordre, de centre et de périphérie par exemple.

La sixième partie mettra le focus sur de nouvelles formes organisationnelles mais aussi sur les nouveaux entrepreneurs qui émergent dans les contextes de web 2.0. Quelles pistes retenir et explorer pour mieux comprendre les enjeux du pouvoir dans ces nouveaux contextes? Nous suggérerons enfin des recommandations aux entrepreneurs pour les aider à tisser plus de transversalité dans les organisations et mieux affronter l'incertitude.

La dernière partie, celle de notre conclusion finale ouvrira également le champ à de nouveaux questionnements, vecteurs de futures recherches à mener.

PREMIERE PARTIE : Information et Communication dans les organisations avant l'arrivée du web 2.0.

Nous intéressant à la question de la mutation de la communication suite à l'arrivée du web 2.0, il nous semble dès lors nécessaire de resituer le contexte initial à partir duquel nous pourrions observer si la mutation s'est dessinée ou non. C'est ainsi que l'objectif de cette première partie sera de présenter le champ de la communication et de l'information dans les organisations, avant l'arrivée du web 2.0.

1. L'Information et la Communication avant l'arrivée du web 2.0 dans les organisations

*« L'information peut tout nous dire. Elle a toutes les réponses.
Mais ce sont des réponses à des questions
que nous n'avons pas posées,
et qui ne se posent sans doute même pas. »*
Jean Baudrillard

Si aujourd'hui l'importance de l'information et de la communication dans l'entreprise semble être une évidence pour tout un chacun, il n'en a pas toujours été ainsi. Au cours des pages qui suivront, nous découvrirons que les domaines de l'information et de la communication d'entreprise ont évolué et se sont enrichis en permanence.

Nous cernerons tout d'abord les notions d'information et de communication et analyserons les rapports, qui s'opèrent entre elles dans les organisations, essentiellement avant l'arrivée du web 2.0. Les caractéristiques et impacts de ce dernier sur les modes de communication feront l'objet de la partie suivante.

Une mise en perspective historique montrera tout d'abord la montée en puissance de l'intérêt de la communication et de l'information au sein des entreprises et des organisations durant ces dernières décennies, notamment du fait des évolutions de la technique. Nous envisagerons aussi les approches des psychologues s'intéressant à l'organisation scientifique du travail dans la société capitaliste, puis celles développées par la littérature managériale. Ceci nous permettra de nous rendre compte que nous allons vers une complexité croissante de notre objet d'étude car : « dans le champ des SIC qui s'intéresse de près ou de loin au travail ou à ses objets, il n'est pas toujours facile de distinguer les concepts d'information, de communication et d'organisation. Ils ne s'identifient pas seulement en négatif ou par complémentarité l'un par rapport à l'autre, ils ne forment pas seulement un nouage inextricable, ils ne peuvent tout simplement pas se passer les uns des autres et s'articulent, plus ou moins harmonieusement³⁰ ».

Nous élargirons ensuite le cadre d'analyse aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Celles-ci intéressent depuis longtemps le monde de la gestion (pensons par exemple à ce qu'a permis l'invention du téléphone dans les activités de coordination des entreprises) mais également d'autres disciplines comme les SIC ou l'informatique. Cet intérêt « multiple » s'explique par l'impact transversal qu'ont les TIC dans l'organisation. Notre souci sera donc de penser la technique dans un cadre managérial.

A la suite de ces constatations, nous présenterons notre positionnement par rapport à cette première partie de la recherche et nous nous efforcerons d'en faire apparaître l'originalité.

Nous poursuivrons ensuite cette première partie, par l'étude de l'information, de ses circuits et outils dans l'entreprise et notamment ses systèmes d'informations. Ceci nous permettra de mieux comprendre l'importance croissante et stratégique de la gestion de l'information et de la communication dans les organisations.

Nous examinerons ensuite les principaux défis que l'entreprise rencontre dans un contexte de communication qui n'était pas encore celui du web 2.0 mais où l'organisation n'exerçait déjà plus le contrôle des échanges de la même manière qu'auparavant. On ne s'étonnera donc pas de retrouver dans cette partie, essentiellement des références bibliographiques issues des années 90.

³⁰ Vacher, Béatrice, (2009), « Articulation entre communication, information et organisation en SIC », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/ 2009 (Volume 2009), p. 119-143
URL : www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-119.htm, page consultée le 3 avril 2014.

Nous terminerons cette partie par un élargissement du cadre d'analyse. L'étude de la communication des organisations s'étendra à l'observation des phénomènes communicationnels au sein des organisations, et à son analyse par la communication.

Ce cadrage nous semble en effet central dans les SIC et cette notion d'approche communicationnelle sera mise en relation avec différentes questions organisationnelles que se pose l'entrepreneur.

Les SIC ont ainsi peu à peu introduit l'ouverture d'un nouvel espace au sein de leur corpus d'étude qui permet « la reproblématisation des questions articulées du lien social et du sens pour, dans et par l'organisation vers un paradigme de la médiation³¹ ».

Cette première partie nous permettra donc de tracer ainsi une première délimitation et compréhension de notre champ d'étude avant l'introduction du web 2.0. Ceci nous permettra de pouvoir mieux appréhender par la suite les modifications et tensions qui s'y observeront en contexte de communication 2.0.

1.1. Approche étymologique et historique

Jean Lohisse dans son ouvrage « La Communication – De la transmission à la relation³² » propose de recourir à l'étymologie pour mieux comprendre à la fois ce qui différencie ces deux notions, tout en pointant un axe autour duquel elles peuvent se structurer, se rencontrer. Même s'il s'agit seulement d'une entrée en matière qui nous indiquera des pistes pour penser les termes, en puisant dans leurs ressources étymologiques et sémantiques, nous avons jugé intéressante, pour la suite de la recherche, l'approche de Lohisse. Elle propose une vision d'axe qui permet des liaisons et annonce en quelque sorte les interfaces nécessaires à la communication digitale d'aujourd'hui. Par ailleurs, le concept de « Relation » étant une des trames du canevas de notre recherche, nous avons saisi l'opportunité de l'exploiter dès le début de nos travaux.

³¹ Bernard, Françoise (2002), *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés*, R. Boure, Presse Universitaire Septentrion, p. 154.

³² Lohysse, Jean, (2006), *La Communication – De la transmission à la relation*, Ed. De Boeck Supérieur, 223 pages.

Cet auteur nous dit qu'étymologiquement le terme communication (du latin *communicare*³³) : donne l'idée de la relation à l'autre (com = avec) alors que le terme information prend le sens de mise en forme (in-formare, et forma étant le moule). Si l'on suit l'idée que cette mise en forme permet au réel de circuler dans la communication des individus³⁴, alors s'ouvrent des perspectives dignes de considération théoriques.

Passons de l'étymologie à l'histoire : Yves Jeanneret³⁵, quant à lui, met la notion d'information en lien avec son contexte historique et il insiste sur l'histoire plurielle des théories de l'information. Ainsi les médias nomment « information » les récits d'actualité, les ingénieurs développent des « systèmes d'information » et les économistes voient dans l'information un avantage concurrentiel. A côté de cette histoire plurielle, penser l'information requiert aussi d'envisager différents aspects. Yves Jeanneret les envisage « en termes de pratiques (du document, de la lecture), de techniques (de représentation, de stockage, de diffusion) et de besoins (d'échange, de pensée, de pouvoir)³⁶ ».

Un autre auteur, spécialisé dans la gouvernance de l'information, J.P. Perreyn³⁷, a tenté de formaliser ce que pourrait être l'information.

L'information est un ensemble d'éléments directement constitutif de son existence :

³³ *Communicare* : signifie au 14^e siècle : participer à, mettre en commun, en relation (communier, moyens de communication, moyen de mise en relation). Au 16^e siècle il prend le sens de partager (faire part d'une nouvelle) alors qu'au 17^e siècle il signifie transmettre (une information, une propriété, une maladie). Le vocabulaire des techniques utilise quant à lui le terme de « vases communicants » (qui se partagent et se transmettent un liquide) et apparaît aussi les « réseaux de communication » qui visent la communication entre des êtres vivants mais aussi les infrastructures de communication comme les routes, les voies maritimes etc.

³⁴ cf. Lamizet Bernard, (1992), *Les lieux de la communication*, Mardaga, Liège, p. 99

³⁵ Yves Jeanneret est Directeur-adjoint du CELSA et responsable de la chaire Innovation et création d'entreprises dans la communication et les médias. Il codirige avec Emmanuël Souchier la revue *Communication & langages* et dirige la collection « Communication, médiation et construits sociaux » chez Hermès-Lavoisier.

³⁶ Jeanneret, Y., Information, [en ligne : ensmp.net/pdf/2005/glossaire/information.doc].

³⁷ Jean Pascal Perreyn est président du cabinet 3org Mentorat, spécialisé en gouvernance du flux Information depuis presque 20 ans. Ses domaines de compétences et d'intervention couvrent la gouvernance de l'information, avec une vue organisationnelle, sa mise en place, ses fondamentaux (politiques, référentiels, principes, ..), mais aussi sa déclinaison opérationnelle par l'utilisateur et ses outils. Il a également lancé « GouvInfo » : www.gouvinfo.org. Une initiative qui, pour se concentrer sur la recherche et l'évolution des expertises liées au flux Information, développe de nouveaux modèles de partage et d'apprentissage. Aujourd'hui c'est une association 1901 mais son objet est de devenir à terme une Coopérative (SCIC). Basé sur le mentorat, GouvInfo a comme objet principal de générer des terrains d'opportunités afin faire travailler conjointement plusieurs experts, passionnés, décideurs, sur le flux Information, sa maîtrise, sa gouvernance, sa valorisation. http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/gestion-de-linformation-comment-definir-le-terme-information/, page consultée le 17 septembre 2014.

Eléments constitutifs	Explication
Une forme	Numérique, papier, etc.
Un contexte	L'environnement, les acteurs, clients, fournisseurs, produits, météo, attachés à cette information.
Des dépendances techniques	Le format de l'information nécessite un lecteur particulier, un logiciel particulier.
Un poids	L'information est-elle lourde ou légère, un film ou un montant de transaction.
Un classement	L'information est-elle catégorisée et reconnue comme telle, structurée et clairement définie ou sans classement.
Un contenu	La phrase, le son, la musique, les images, la valeur, le texte.
Un cycle de vie	Une commande se transforme en facture, une demande de crédit en crédit.

Figure 4 : Les éléments constitutifs de l'information³⁸

Mais l'information comporte aussi d'autres éléments interprétables ou pouvant évoluer fortement dans le temps comme :

- Une criticité : à qui peut-elle être communiquée, des parts de marché, un salaire, une liste de courses ;
- Des droits : l'information appartient à son créateur, son agrégateur, son modérateur, l'utilisateur final, l'entreprise ;
- Un coût : quels moyens ont été nécessaires à sa création, sa suppression, son maintien opérationnel ;
- Une valeur : peut-elle se vendre ?, si elle est perdue, quel risque financier subira l'entreprise ?, un brevet, un annuaire client.

³⁸ Tableau réalisé par l'auteur sur base de J.P. Perreyn, http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/gestion-de-linformation-comment-definir-le-terme-information/, page consultée le 17 septembre 2014.



Figure 5 : Formalisation de l'information³⁹

J.P. Perreyn constate aussi que : « les spécialistes de la gestion de l'information sont confrontés à deux mondes autour de l'information : celui de la donnée (information structurée), entendue comme étant structurée et celui du contenu (information non ou semi structurée), avec pour chacun, ses propres particularités et contraintes.

Ainsi le monde de la donnée est :

- rigoureux,
- véhicule énormément d'informations facilement qualifiables,
- géré par des systèmes centralisés métier,
- reconnu comme étant stratégique à l'entreprise,
- a une valeur juridique complexe à définir (quelles informations garder),
- a tendance à augmenter fortement,
- est difficilement interprétable par lui-même (il est nécessaire de connaître la structure autour de la donnée).

C'est le monde représenté par des applications complexes de gestion comptable, financière, logistique, ressource humaine. On parle dans ce monde d'ERP⁴⁰, de Business Intelligence, d'entrepôts de données, de Master Data Management, etc.

³⁹ Source : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/gestion-de-linformation-comment-definir-le-terme-information/, page consultée le 17 septembre 2014.

⁴⁰ ERP vient de l'anglais « Enterprise Ressource Planning ». ERP a été traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de Gestion Intégré) et se définit comme un groupe de modules reliés à une base de données unique. L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant plusieurs fonctions de gestion : solution de gestion des commandes, solution de gestion des stocks, solution de gestion de la paie et de la comptabilité, solution de gestion e-commerce, solution de gestion de commerce b2b ou

Quant au monde du contenu, celui-ci:

- véhicule énormément d'informations ayant une valeur difficilement évaluable,
- est géré par des systèmes bureautiques administratifs,
- n'est pas reconnu comme étant stratégique à l'entreprise,
- a aussi tendance à augmenter fortement, mais est beaucoup plus difficile à supprimer,
- a une valeur juridique simple à définir (le papier servant de preuve),
- est facilement compréhensible par lui-même (il porte souvent son contexte),

Plus subtil ce monde est représenté dans l'organisation par l'archivage, la dématérialisation de fonds documentaire, la gestion électronique de documents, le collaboratif, la messagerie électronique. Du fait de ce constat simplifié, il était courant, hier, de segmenter contenu papier et électronique. Le reste est constitué d'applications spécifiques aux traitements nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Cela devient moins vrai aujourd'hui, principalement par l'augmentation du volume de l'information, et une complexification des types d'information qui circulent (à titre d'exemple un fil Twitter c'est du contenu ou de la donnée ?)⁴¹ ».

Notons que ce clivage « donnée/contenu » s'inscrit dès le départ dans les réflexions qui ont animé les sciences de l'information et de la documentation. En effet, dès le 19^e siècle, des spécialistes comme Larousse⁴² et Otlet⁴³ ont le projet de fonder « une science de l'information et de la documentation ». Ceux-ci opèrent une distinction intéressante entre l'information, construction sociale et culturelle, qu'ils séparent de l'ensemble des objets matériels qui conditionnent l'information sans la définir. Ils ne considèrent pas l'information comme un objet mais bien comme une relation et une action, qui se redéfinit sans cesse. « Ces auteurs distinguent méthodiquement le support, le document, l'information et le savoir⁴⁴ ». Ceci démontre bien que l'information dépasse une fonction purement technique : elle est une pratique sociale complexe qui intègre des dispositifs techniques dans un ensemble d'enjeux de pouvoir et de médiations.

b2c... dans un système. Autrement dit, l'ERP représente la « colonne vertébrale » d'une entreprise. (<https://www.choisirmonerp.com/ERP-Definition-Perimetre.php>, page consultée le 29 février 2015).

⁴¹ Perreyn, J.P., http://www.3org.com/news/culture_et_usages/le-challenge-pour-gouverner-linformation-de-2-systemes-differents/, page consultée le 17 septembre 2014.

⁴² Pierre Larousse, (1817 -1875) est un pédagogue, encyclopédiste, lexicographe et éditeur français. Il est surtout connu pour les dictionnaires qui portent son nom, dont *Le Petit Larousse*.

⁴³ Paul Otlet, (1868 -1944) est un visionnaire à la fois auteur, entrepreneur, juriste et militant belge, socialiste et pacifiste. Il est, avec Henri La Fontaine, le père de la classification décimale universelle (CDU) ainsi que le standard de 125 sur 75 mm imposé aux fiches bibliographiques, toujours en vigueur dans les bibliothèques du monde entier. Il est considéré comme le père de la documentation.

⁴⁴ Jeanneret, Y., Information, [en ligne : ensmp.net/pdf/2005/glossaire/information.doc], page consultée le 17 septembre 2014.

Dans son *Dictionnaire historique de la langue française*⁴⁵, Alain Rey définit l'information dans son sens usuel comme : « Information que l'on porte à la connaissance d'un public [...] élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux ». Cette définition illustre bien que l'information est adressée à un public, qu'elle nécessite d'être en lien avec la communication.

Pour Dardo de Vecchi⁴⁶ « une information est un type de donnée qui apporte au récepteur un contenu nouveau, dans la mesure où elle est comprise et acceptée grâce à un langage quel qu'il soit⁴⁷ ». Il faut donc une forme « communicable », qui fait entrer le réel dans l'espace symbolique de la communication. « C'est la mise en forme qui permet les relations interindividuelles et la constitution des formes sociales de l'échange et de la diffusion dans le champ social. Dans un message, on peut distinguer le contenu en soi, en tant qu'ensemble de simples signaux non signifiants. On peut parler ici de données. Mais grâce à la mise en forme, différents niveaux de signification peuvent être attribués à ces données :

- Signification venant de la réaction physique du récepteur [...];
- Sens tenant à la nomination des choses. [...] Le sens attribué est le sens premier.

Mais un sens déborde le sens immédiat. Il y a connotation, ajout de l'interprétation culturelle, psychologique, éthique, politique... Les mots disent au-delà d'eux-mêmes, comme l'eau signifie purification, [...]. Enfin, il y a sens dans le partage de sens et dans la reconnaissance de l'autre dans sa totalité que ce partage permet. On peut parler alors de dimension relationnelle⁴⁸. Jean Lohysse insiste sur cette dimension relationnelle estimant que le « désir mutuel de reconnaissance précède largement la recherche de connaissance⁴⁹ ».

Nous constatons donc que la donnée se colorie, se combine et s'enrichit dans la dimension relationnelle qu'entretiennent les hommes entre eux. Ces relations entre individus peuvent être :

- de type interpersonnel lorsque la relation s'opère entre deux individus en tant que tels ;
- de type groupal, soit entre les membres d'un même groupe (intra groupales) soit entre groupes (inter groupales) : l'individu est pris ici « en tant que » se reconnaissant comme concerné ou intégré de par son appartenance au(x) groupe(s).

⁴⁵ Rey, A., (2006), *Dictionnaire historique de la langue française*, trois volumes, Ed. enrichie Le Robert.

⁴⁶ Dardo de Vecchi est professeur de linguistique appliquée au commerce à la Kedge Business School de Marseille.

⁴⁷ De Vecchi, D., Information, [en ligne : ensmp.net/pdf/2005/glossaire/information.doc], page consultée le 17 septembre 2014.

⁴⁸ Bounoux Daniel, (1995), *La Communication contre l'information*, Hachette Livre - Collection « Questions de sociétés », p.10

⁴⁹ Lohysse, Jean, (2006), Op.cit, p.15.

- de type masse : où l'échange se produit au niveau de l'indifférencié humain, ce « on » qui ne représente aucun être déterminé, mais bien « tout le monde ».

C'est ainsi que la relation est devenue un élément essentiel tout aussi bien dans la définition de l'identité individuelle que dans la constitution de la société. En effet, si la communication intersubjective permet la découverte de l'autre et son identification, permettant ainsi la constitution du sujet, il existe aussi une identité sociale et culturelle qui variera selon les sociétés. C'est ainsi que Lohisse explique que : « communion, participation, mise en commun, se trouvent privilégiés dans la société de l'oralité où la communauté est l'élément charnière de la structure sociale et où prédomine la mentalité de la globalité. Echange prédomine dans la société scribale et son essence segmentarisante. Avec l'arrivée de l'ère masse, l'idée de transmission, diffusion se met en place tandis que sur fond de société « informalisée⁵⁰ » se profile dès aujourd'hui la commutation⁵¹ comme nouveau sens global de la communication humaine⁵² ».

Ceci nous permet d'introduire deux nouvelles variables dans notre approche de la communication : la temporalité de la communication et ensuite les lieux de communication.

La temporalité :

Bernard Lamizet nous dit que : « la temporalité de la communication se construit au fur et à mesure que se succèdent, linéairement, les formes symboliques qui produisent du sens pour chacun des partenaires à l'échange. Mais, parallèlement à ce temps linéaire de la succession, se construit une autre temporalité qui suit une autre logique : il s'agit de la temporalité dans laquelle le sujet régule, contrôle, maîtrise, la communication dont le suivi suppose une temporalité non linéaire mais récurrente⁵³ ».

Les lieux de communication :

« Par le développement des technologies de la diffusion et de la réception des médias, la communication médiatée change de géographie ; elle acquiert les dimensions d'une géographie et d'une géopolitique à l'échelle internationale. Les médias ne sont plus les formes symboliques qui actualisent dans la communication et la diffusion culturelle les identités nationales des peuples dont ils émanent : ils sont les formes symboliques des échanges entre

⁵⁰ Informelle, spontanée, officielle.

⁵¹ La commutation est l'action d'associer temporairement des organes, des voies de transmission ou des circuits de télécommunication pendant la durée nécessaire au transfert de l'information.

⁵² Lohysse, Jean, (2006), *La Communication – De la transmission à la relation*, Ed. De Boeck Supérieur, p.17.

⁵³ Lamizet Bernard, (1992), *Les lieux de la communication*, Mardaga, Liège, p. 199.

cultures et entre systèmes de représentation. [...] L'internationalisation de la communication instaure des rapports de force entre les cultures et les modes de représentation. Il s'agit de transformer les rapports de communication de manière qu'ils structurent un espace politique devenant lui-même international⁵⁴ ».

A la lecture de ce qui précède nous comprenons mieux combien la communication est un phénomène d'entrée de jeu fort complexe et qui échappe en quelque sorte à une approche linéaire des phénomènes. Elle l'est encore plus lorsqu'on aborde la communication des entreprises où la communication « naturelle », propre à la vie collective des individus côtoie une dimension plus élaborée qui vise à influencer cette communication naturelle, notamment à travers des services de communications dédiés à cet effet dans les organisations.

Etant donné que dans notre recherche nous nous intéresserons à la manière dont l'entrepreneur va prendre en compte l'incertitude dans le cadre d'une activité décisionnelle, il convient de prendre en compte tout d'abord le besoin d'information dans un système d'information.

En effet, « connaître le besoin d'information permet de comprendre pourquoi les usagers s'engagent dans un processus de recherche d'information. Le système d'information doit satisfaire le besoin d'information et aider l'utilisateur à développer d'autres besoins. On peut qualifier le besoin d'information d'« extensif ». Ainsi la satisfaction du besoin d'information entraîne de nouveaux besoins d'informations⁵⁵ ».

Deuxièmement, deux niveaux d'information sont possibles pour la prise en compte de l'incertitude par l'entrepreneur :

- le niveau sémantique, qui correspond au degré de signification du message et qui dépend du récepteur et de ces connaissances. Au niveau sémantique, l'intelligibilité d'une information est définie comme l'aptitude de cette information à être comprise par un acteur qui doit posséder le schéma cognitif adéquat et l'originalité de l'information sera ici sa capacité à « dérouter » l'acteur de son schéma initial. Face à une information originale, il éprouvera de l'incertitude sur la pertinence de s'appuyer sur son schéma antérieur pour prendre une décision. L'information peut à la fois

⁵⁴ *Ibidem*, p. 318.

⁵⁵ Gardiès, C. (coord), (2008), *L'éducation à l'information*, Educagri Ed. Dijon, p.81.

« posséder un certain degré d'intelligibilité, pour réduire de manière satisfaisante l'incertitude sur la compréhension du monde, et un certain degré d'ambiguïté pour témoigner des divergences de perception, de valeurs et d'intérêts surtout lorsque l'on est en contexte multi-acteurs⁵⁶ ».

- le niveau pragmatique qui correspond au degré d'utilité de l'information par rapport aux besoins du récepteur. Au niveau pragmatique, le décideur se servira de l'information par rapport aux besoins du récepteur ou pour justifier ses choix. Dans le cas d'une information trop originale, celle-ci pourrait dérouter l'acteur et créer une incertitude trop importante et l'information risquerait donc d'être ignorée.

Ces niveaux de compréhension de l'information attirent notre attention sur la notion de qualité de l'information mais aussi sur son utilisation, voire sa déformation par le récepteur. « L'émetteur propose, le récepteur dispose, voire oppose à la performance un recadrage ou une interprétation sauvage. Mais le dilemme de tout émetteur, s'il veut que son message circule, est de devoir accepter sa déformation. (...) Le sens reçu par chacun est toujours une coproduction⁵⁷ ».

Néanmoins, des logiques d'instrumentalisation peuvent aussi être à l'œuvre. Grâce à de nouvelles dimensions, comme le concept de « stratégie de communication » par exemple, la communication d'entreprise peut même revêtir une forme d'instrumentalisation en se pensant moins comme relation que comme une mise en œuvre d'une série d'actes. De ce fait, elle s'inscrit dans une continuité temporelle entre les différents moments et entre les différents acteurs. « Une stratégie de communication, qui peut s'inscrire dans plusieurs supports pendant plusieurs mois, trouve dans cette diversité des supports et des moments de son intervention dans l'espace public une forme de nature à articuler le long terme d'une politique qui se pense dans la durée et le court terme d'une série d'actions ponctuelles de communication qui définit une logique d'intervention plutôt qu'une logique de communication⁵⁸ ». Ceci nous fait aussi comprendre pourquoi le pouvoir n'est jamais loin du territoire de la communication. Tous ces

⁵⁶ Roche, V., (2001), Impacts de l'incertitude et de l'ambiguïté sur la pratique des SIRS, Mémoire de thèse de doctorat, Ecole des mines de Saint-Etienne, Université de Montréal, 355 pages. [en ligne : <http://www.v1.agora21.org/entreprise/these-VRoche-04.pdf>]

⁵⁷ Bougnoux, Daniel, (2001), *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte « Repères », p.41

⁵⁸ Lamizet Bernard, (1992), *Op.cit.*, p. 295.

efforts mis en place au sein même de l'entreprise, laisserait même croire que cette communication « n'existe que si on la gère⁵⁹ ».

En conclusion de cette approche étymologique et historique nous constatons l'existence de relations de « voisinage », de « recouvrement » et de « débordement » qu'entretiennent les concepts d'information et de communication avec d'autres notions comme le temps, les lieux, les nouvelles technologies et le pouvoir. Nous retiendrons aussi que la communication est partout (mass média, publicité, marketing...) et que chacun en a une compréhension intuitive proche d'une idée de transmission et de partage d'information entre deux ou plusieurs interlocuteurs et dont le but est d'obtenir une meilleure compréhension, un rapprochement entre les individus ou encore le partage de connaissances. Ceci suppose donc des implications subjectives nécessitant de se préoccuper des modes de réception et d'appropriation du message, mais toutefois ces modes ne dépendent pas uniquement de la technique ; ils véhiculent aussi tout un univers symbolique et culturel, un univers « juxtaposé ».

Univers juxtaposé mais qui est aussi un univers combinatoire car « la communication combine le face à face et les médias, structure le travail et est structurée par l'histoire de l'organisation. Elle est ce qui permet d'interpréter et de donner du sens au travail. Cette approche interroge la constitution d'une intelligence collective entendue comme la possibilité de mettre ensemble des questionnements à partir d'articulations de points de vue et de pratiques⁶⁰ ».

Nous aimerions dès lors pouvoir conclure avec Erik Neveu, dans un souci de clarté méthodologique qu' : « informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines⁶¹ » mais l'enchevêtrement observé plus haut nous invite à plus de prudence.

Le point suivant développera l'angle d'approche sous lequel nous poursuivons la recherche.

⁵⁹ Duterme, Claude, (2002), *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, p.9.

⁶⁰ Vacher Béatrice, « Articulation entre communication, information et organisation en SIC », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/ 2009 (Volume 2009), p. 119-143
URL : www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-119.htm, page consultée le 23 octobre 2014.

⁶¹ Neveu Erik (2006), *Une société de communication ?*, Edition Montchrestien, Collection « clefs », 4ème édition, p.76

1.2. Quelques éléments de notre cadre de référence

*« Les hommes construisent trop de murs
et pas assez de ponts. »*
Newton

Nous poursuivons ici notre réflexion quant aux liens qui se tissent entre la communication, l'information et le monde de l'entreprise en essayant de privilégier l'axe qui aborde les technologies en termes d'évolution : comprendre l'avant et l'après. Nous tenterons aussi de les regarder sous l'angle des usages, de voir ce qu'elles modifient dans les manières de travailler, et d'étudier leurs impacts organisationnels en comprenant ce qui a changé dans les rapports des gens entre eux et avec leur hiérarchie.

Si nous nous référons à la définition traditionnelle des entreprises comme lieux de production de biens et services et de la commercialisation de ceux-ci, nous pourrions aussi y ajouter la dimension communicationnelle qui renvoie, elle, à une autre forme de production : celle de récits. Cette narratologie peut se lire à la fois comme un système fermé et ouvert. Le système communicationnel de l'entreprise s'ouvre quand il s'agit de légitimer les actions de l'entreprise en les articulant sur des valeurs universelles et ce système entre alors en interaction avec son environnement et en rencontrant par exemple les aspirations des partenaires de l'entreprise. Mais le système communicationnel peut aussi se refermer sur lui-même lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de « faire corps », de se retrouver dans un « Nous » organisationnel, d'insuffler du sens et de faire communauté.

Comment donc rendre compte de ces réalités mouvantes et dynamiques qui se déroulent dans un contexte bien particulier « où le sujet qui parle est « au travail », encore moins « maître de lui - et de sa parole - comme de l'univers » qu'ailleurs [...] Il n'est pas non plus forcément « adhérent » à ses propres paroles (dans les univers de travail c'est là un phénomène trop récurrent)⁶² » ?

⁶² Pierre Delcambre, « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 01 août 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/108>., page consultée le 19 août 2014.

Cherchant une réponse à cette question, tout en souhaitant conserver aussi la dynamique du terrain, nous avons trouvé un appui dans l'approche de Pierre Delcambre⁶³: « [...]si certains chercheurs, par exemple parce qu'ils avaient une perspective centrée non sur l'organisation (communicante) mais sur l'activité (communicationnelle ou informationnelle), ne pensaient plus - d'abord - avec les termes d'« information » et de « communication », ces mots abstraits qui rendent difficile la pensée et la discussion parce qu'ils amalgament deux abstractions en même temps : tantôt en renvoyant par l'abstraction ordinaire du suffixe français « -tion » à des actions -processus, tantôt en renvoyant par une autre abstraction, construite elle par des acteurs sociaux et des chercheurs, à des catégories (que je dirai catégories de « formes » : données, textes, documents, articles de presse, produits médiatiques d'un côté, interactions, interactions cadrées, formes d'échanges pilotées, formes d'échanges appuyées sur des machines et redéfinissant les « acteurs »)... et s'ils pensaient plutôt les opérations ? Quelle différence ? [...] la charge de pensée qui est la nôtre –chercheurs- change : nous n'avons plus à penser l'articulation entre deux « natures » de produits et/ou de processus (une supposée information, une supposée communication à définir toutes deux) mais des combinaisons. Des combinaisons ? De fait, ces « classes d'opération » sont d'abord « vécues » et « pensées » par les univers de travail eux-mêmes comme manière de formaliser la multitude d'opérations que les acteurs sociaux et leurs machines « font », auxquelles ils « contribuent ».

Mais dans cette optique, sommes-nous encore dans le champ des SIC ? Il est certain que s'intéresser ainsi aux activités, c'est bien chercher à analyser la part informationnelle et communicationnelle des activités de travail des uns et des autres. Des recherches nécessairement situées, bien sûr (selon les « organisations » - au sens de structure sociale employant un « personnel » et à l'activité « orientée vers... » -, en fonction des dispositifs et de leur interprétation organisationnelle locale, selon les métiers et la distribution du travail, selon les charges que le travail et l'activité collective induisent...). Il nous reste aussi à étudier comment, dans leurs formalisations de leurs opérations de travail, les acteurs pensent pour identifier la puissance de ces constructions et continuer à nous en étonner dans l'effort qui nous fait suivre, comme chercheurs, plusieurs mondes à la fois⁶⁴ ».

⁶³ Pierre Delcambre est professeur en sciences de l'information et de la communication et membre du laboratoire GERiCO de l'Université Lille 3. Il développe une analyse des pratiques et des activités de communication ordinaires du travail dans les entreprises et organisation. Il cherche à définir les formes stables des échanges ainsi que leurs dynamiques.

⁶⁴ Pierre Delcambre (Gériico, Lille 3), Pour continuer à réfléchir avec Béatrice Vacher ("Articulation entre communication, information et organisation en SIC"), 9 octobre 2009, <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-119.htm#s2n18>, page consultée le 23 octobre 2014.

Cet aspect combinatoire nous semble de plus particulièrement fécond pour tout ce qui touchera à la communication 2.0 des organisations que nous aborderons plus loin.

Dans la partie suivante, nous aborderons donc les notions d'informations et de communication sous l'angle d'une **combinaison** qui prend en compte l'évolution historique du capitalisme en lien avec les technologies. Nous en étudieront les impacts et les conséquences au niveau des organisations et des entreprises.

2. Mise en perspective historique

Même si l'histoire de la communication remonte à la nuit des temps et s'est toujours intimement mêlée à l'histoire des hommes, nous délimiterons notre approche historique à un passé plus récent, qui accoucha d'un nouveau modèle de société et d'une nouvelle lecture du monde pour de nombreux peuples : la Révolution Française.

Ceci nous permettra de distinguer par la même occasion, deux champs de préoccupations : celui de la transmission et de ses contraintes (comment transmettre, sous quelles conditions, comment améliorer les performances de la transmission) et celui des relations qui s'intéresse aux relations interpersonnelles et qui se rapproche du domaine de la psychosociologie.

Le point suivant retracera les grandes étapes de l'histoire de la communication moderne.

2.1. Une histoire de la communication moderne

Pour entreprendre cet historique de la communication moderne nous nous référerons à Patrice Flichy⁶⁵ qui suggère une perspective historique de la communication moderne en trois grandes parties :

⁶⁵ Flichy, P., (1991), *Une histoire de la communication moderne-espace public et vie privée*, Ed. La Découverte, Paris, 281p.

- la première montre comment l'on passe de la communication d'Etat à la communication de marché (1790-1870),
- la seconde où l'on va voir se développer la communication à l'intérieur de la cellule familiale (1870-1930)
- et la troisième qualifiée de communication globale couvrant la période contemporaine (1930-1990).

Le but avoué de son ouvrage étant de réconcilier approche technique et logique sociale, il fait débiter le livre avec le télégraphe optique de Chappe, découverte portée par le ferment de la Révolution française. « Les idées de la Révolution (restructuration de l'espace national, universalité, rationalité...) vont se concrétiser dans le monopole d'Etat sur le télégraphe, qui durera en France jusqu'au milieu du XIX^e siècle. Celui-ci sera battu en brèche par les nécessités de la communication de marché, liée à l'apparition des bourses de commerce, au développement du chemin de fer, à la multiplication des échanges et à l'émergence de la conception libérale de l'Etat. [...] (Après avoir mis le focus sur) la communication d'Etat puis la communication commerciale, l'auteur montre comment la communication va peu à peu investir la sphère privée des citoyens et plus particulièrement la cellule familiale grâce à des inventions telles que le phonographe, la photographie, puis le téléphone et la radio. Cette époque correspond à la structuration d'un nouvel espace familial, la *privacy* victorienne. Une coupure entre la famille et le monde professionnel s'établit et la production industrielle se développe sur le marché de la consommation des ménages. Parallèlement se développent des spectacles publics, comme le théâtre et le cinéma, qui vont être autant de fenêtres s'ouvrant sur le monde. Ainsi, le téléphone, qui est au début d'un usage strictement professionnel, pénètre rapidement l'espace privé et concurrence le télégraphe. L'usage initial, envoyer des ordres ou des commandes de sa résidence, se déplace progressivement vers une sociabilité à distance, modèle qui finit par s'imposer dans les années trente⁶⁶ ».

L'auteur s'intéresse ensuite à l'apparition de la radio. « La radio, technique carrefour, sera enrichie de la découverte de plusieurs chercheurs. Les ondes, sortant des laboratoires de physique, vont devoir trouver un usage technique puis un usage social. La sphère technicienne entrera en collusion avec la sphère économique et sociale de la demande. Les premières applications de la TSF⁶⁷ dépasseront le stade expérimental pour s'appliquer au champ de la marine militaire puis civile avant d'être systématisées par la célèbre compagnie d'assurances

⁶⁶ Flichy, P., « Une histoire de la communication moderne », *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n 1, 1993, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-01-0074-008>, page consultée le 30 juillet 2014.

⁶⁷ TSF : La transmission sans fil, désignation plus générale de la télégraphie sans fil, est un mode de communication à distance utilisant des ondes électromagnétiques. Le sigle « TSF » date des débuts des transmissions radio ; il est complètement tombé en désuétude mais a longtemps été utilisé pour désigner : les systèmes de téléphone et télégraphe sans fil ; les émetteurs, les récepteurs ainsi que les programmes qui permettaient de recevoir les émissions diffusées par les ondes radio.

maritimes Lloyd's. Dès 1907, toutes les grandes lignes transatlantiques sont équipées. Le financement militaire, comme pour le télégraphe optique de Chappe et plus tard l'informatique, va faciliter la phase de démarrage. [...] Il suffira de quelques années (1921) pour que la TSF, qui avait pour unique usage la télécommunication point à point, devienne l'un des principaux supports de la culture de masse. La radio permet, en devenant un instrument de loisir à domicile, de s'intégrer à la société et correspond bien à cette deuxième phase de l'organisation du divertissement dans la sphère privée⁶⁸ ».

La dernière étape présentée par Flichy est celle de la communication globale caractérisée par la fin de l'ère des inventeurs-entrepreneurs au profit des grandes structures de recherche et développement, capables de mettre en place des stratégies de lancement sur les marchés. « Cette époque est marquée par la mutation des centraux téléphoniques, l'apparition du transistor, le développement de la télévision et de l'informatique, l'apparition de la fibre optique, la montée en puissance de l'électronique, pour aboutir à ce que d'autres auteurs ont appelé l'impérialisme de la numérisation⁶⁹ ». Il centre ensuite son analyse sur la sphère familiale et individuelle, en faisant remarquer que cette troisième époque correspond à une individualisation de l'espace public. Le cinéma restant le dernier lieu du spectacle collectif.

Vers une individualisation de la réception

La jeunesse va trouver dans le microsillon, le transistor et le rock une véritable identité culturelle. « La famille se transforme alors, selon l'expression de M.F. Kouloumdjian en un « foyer juxtaposé », où chaque membre de la famille peut écouter la musique qui lui plaît. Cette individualisation de l'usage, prolongée avec l'apparition des baladeurs, permettra à leurs utilisateurs d'« être seul tout en étant ensemble ». Ce phénomène se retrouve dans la multiplication des récepteurs de radio et de télévision dans les foyers et la pratique du zapping devient le symbole d'une pratique hautement individualisée.

Cette individualisation de la réception gagne sans cesse des espaces nouveaux, tout en devenant mobile, comme le sont l'auto-radio, le radio-téléphone ou l'ordinateur portable. Ainsi l'espace privé devient de plus en plus un lieu d'appropriation de l'espace public ou professionnel et l'on assiste à la superposition de deux sociabilités : l'une immédiate, souvent atrophiée et l'autre médiatisée. On pourrait dire que l'individu devient de plus en plus un citoyen du monde tout en étant de plus en plus seul⁷⁰ ».

⁶⁸Flichy, P., Op.cit.

⁶⁹ Flichy, P., Idibem.

⁷⁰ Flichy, P., Idem.

Dans le point suivant Armand Mattelart s'intéresse quant à lui à dresser un historique des réseaux de communication en lien avec la technique.

2.2. Historique des réseaux de communication en lien avec la technique

L'approche proposée par Armand Mattelart⁷¹, nous semblait également intéressante à prendre en compte car elle s'intéresse spécifiquement aux liens qu'entretiennent techniques et réseaux de communication. Il nous montre comment se tissent les liens entre le développement de la technique et les nouveaux réseaux de communication : « Le XIXème siècle prépare la lente émergence d'un nouveau mode d'échange et de circulation des biens, des messages et des personnes ainsi que d'un nouveau mode d'organisation de la production. Au cours de ce siècle, et plus spécialement à partir de 1850, dans un contexte où se concrétise la notion de liberté d'opinion, un ensemble d'inventions techniques va permettre le développement de nouveaux réseaux de communication.[...] Taylor, l'inventeur de la première doctrine managériale propose un schéma de communication interne. « Dans le passé, écrit-il, l'homme était tout ; désormais le tout sera le système...La formation individuelle de chaque ouvrier exige la construction d'un bureau spécial pour l'ingénieur et les employés chargés de ce service. Dans ce bureau, le travail de chaque ouvrier se prépare entièrement à l'avance, et les employés suivent les diagrammes et les plans d'utilisation de chacun des hommes, les disposant comme des pièces sur un échiquier, grâce à un système de téléphones et de messagers organisé à cet effet⁷² ».

Ces idées se développent dans un contexte où la question de l'organisation du travail suscite, de la part de ses théoriciens, les projets les plus audacieux dans l'usage qui peut être fait des nouveaux outils de communication. Ainsi, dans son ouvrage *Motion Study*, l'Américain Frank Bunker Gilbreth⁷³, spécialiste de l'étude sur les micromouvements, conseille-t-il aux « patrons intelligents » d'utiliser dans leurs ateliers le phonographe et la musique pour lutter contre l'ennui et la monotonie des tâches.

⁷¹ Mattelart, Armand., (2013), *La Communication-Monde, histoire des idées et des stratégies*, La Découverte, 853 pages

⁷² Mattelart, Armand., Op.cit.

⁷³ Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) est l'un des premiers adeptes du taylorisme et un pionnier des time and motion studies. Pour plus d'informations sur ses recherches et sa vie voir <http://gilbrethnetwork.tripod.com/bio.html>., page consultée le 16 mars 2014.

Mattelart montre aussi que c'est le souci de gérer les grands nombres qui commence à susciter le besoin du traitement de l'information. Ainsi lors du recensement de 1890 aux USA, le gouvernement fédéral a inauguré la machine à cartes perforées qui sera industrialisée dès 1896 par la Hollerith Tabulating Machines Corp, qui deviendra en 1924 la firme IBM⁷⁴.

Dans le champ des médias, le message publicitaire est un des premiers champs d'expérimentation de l'image et de la couleur photographiques.

Plus tard, durant la période de 1965 à 1990, les chercheurs s'intéresseront à l'impact des techniques de communication sur l'organisation des rapports sociaux. Marshall McLuhan⁷⁵ aura été un des premiers à tenir compte, dans l'action sociale des médias, de la nature médiatique des techniques. Pour McLuhan les moyens de communications ont toujours été plus importants que le contenu des communications ; souvenons-nous de son célèbre « Le message, c'est le médium ».

Gaëtan Tremblay⁷⁶ dans un de ses articles, analyse les apports de McLuhan aux SIC, et il met en évidence le côté très visionnaire qu'avait McLuhan concernant les médias. « Pour McLuhan, les médias électriques et électroniques qui se succèdent depuis la seconde moitié du XIXe siècle autorisent un retour à la perception multi-sensorielle et à la pensée complexe et globale, caractéristiques de l'oralité, après les siècles de linéarité, de spécialisation, de hiérarchisation, de division et de sectarisme qui ont suivi l'invention, la diffusion et la domination de l'imprimé dans le monde civilisé⁷⁷ ».

Cet auteur explique aussi que McLuhan avait échafaudé une théorie de la perception assez particulière. Il a choisi de lui donner « un cadre d'interprétation naturalisant plus ou moins

⁷⁴ IBM = International Business Machine

⁷⁵ Marshall McLuhan (1911-1980), théoricien de la communication est « l'auteur canadien le plus connu et le plus cité dans le monde. Cette notoriété ne s'accompagne malheureusement pas d'une connaissance approfondie de son œuvre. Pour l'étudiant en communication, cette dernière se limite habituellement à une compréhension approximative, voire erronée, de la métaphore du village global et de l'aphorisme célèbre « le médium, c'est le message ». Pour l'analyste critique, McLuhan ne représente souvent que le plus illustre apologiste du déterminisme technologique et, de ce fait, ne mérite guère plus ample considération » ; « McLuhan a tenté de comprendre les causes, le sens et la direction des mutations consécutives à l'invention de nouveaux médias et de leur impact sur la vie des hommes et des femmes modernes, ou post-modernes si l'on préfère. » (Gaëtan Tremblay, « De Marshall McLuhan à Harold Innis ou du village global à l'empire mondial », *tic&société* [En ligne], Vol. 1, n°1 | 2007, mis en ligne le 06 novembre 2007, consulté le 03 février 2015. URL : <http://ticetsociete.revues.org/222>).

⁷⁶ Gaëtan Tremblay est Professeur titulaire au département des communications de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et « directeur du Centre d'études et de recherche sur le Brésil (CERB). Il est également codirecteur du groupe de recherche interdisciplinaire sur la communication, l'information et la société (GRICIS), chercheur associé à la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord et président du Research Committee on Culture, Communication and Knowledge of the International Sociological Association ».(<http://www.msh-reseau.fr/spip.php?article98>, page consultée le 5 février 20015).

⁷⁷ Gaëtan Tremblay, « De Marshall McLuhan à Harold Innis ou du village global à l'empire mondial », *tic&société* [En ligne], Vol. 1, n°1 | 2007, mis en ligne le 06 novembre 2007, consulté le 03 février 2015. URL : <http://ticetsociete.revues.org/222>

biologique et psychologique, en échafaudant une sorte de théorie de la perception basée sur le postulat que tous les médias constituent des extensions du corps humain : « All media are extensions of some human faculty —psychic or physical⁷⁸ ». Dans cette approche, chaque média pourrait prolonger l'un ou l'autre de nos sens, ou notre cerveau.

Cette idée a été reprise quelques années plus tard par Joël de Rosnay dans son étude des relations qu'entretiennent le cerveau humain, les ordinateurs et ce qu'il nomme le cerveau planétaire. Son ouvrage, « L'homme symbiotique », décrit la « la naissance d'une conscience collective résultant de la symbiose des cerveaux et des réseaux dans de nouveaux espaces intériorisés de communication⁷⁹ ».

McLuhan est également visionnaire dans le domaine du marketing, de la publicité. Il considère ainsi que la publicité doit s'envisager dans un cadre plus large et, écrit à ce sujet : « On a longtemps considéré la publicité en tant qu'information, d'abord comme moyen de promouvoir les produits. On n'a pas suffisamment remarqué que la publicité est elle-même un bien d'information beaucoup plus important que tout ce qu'elle promet. C'est pourquoi il n'est plus possible de la classer comme un simple moyen de vendre des biens et services⁸⁰ ».

Pour lui, si la publicité est un « traducteur de la réalité sociale, c'est parce qu'en tant que médium, elle a modifié les comportements des individus dans la société. C'est une technique, et comme toutes les techniques, elle a, pour le chercheur Canadien, le pouvoir de transformer le monde⁸¹ ».

Dans le même ordre d'idées, « E. Shaw et R. Funkhouser⁸² écrivent que : « par leur omniprésence, les médias manipulent et réarrangent non seulement les contenus, mais aussi les processus de l'expérience communiquée⁸³ ».

Ainsi, « Mc Luhan a mis en évidence le rôle structurant des communications dans l'organisation des sociétés comme dans la vie des individus. C'est dorénavant un constat universellement reconnu, un acquis indéniable. L'on ne peut comprendre et expliquer l'évolution des sociétés modernes et post-modernes sans prendre en compte les mutations des secteurs de l'information et de la communication. Nul ne conteste maintenant que les

⁷⁸ McLuhan M. and Fiore Q., (1967), *The Medium is the Message. An Inventory of Effects*, Bantam Books. p.26

⁷⁹ Rosnay (de), J., L'homme symbiotique, [en ligne, url : <http://www.carrefour-du-futur.com/livres/l-homme-symbiotique/chapitre-1/>, page consultée le 5 février 2015).

⁸⁰ M. McLuhan, (1972), *Culture is our Business*, New York, Ballandines Books.

⁸¹ Sacriste Valérie, « Sociologie de la communication publicitaire », *L'Année sociologique* 2/ 2001 (Vol.51), p. 487-498, URL : www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-2-page-487.htm, page consultée le 5 février 2015

⁸² Shaw a été directeur de l'Institut de recherches sur les communications à l'Université Temple - Funkhouser était Senior teaching Fellow à la faculté d'administration des affaires à l'Université nationale de Singapour.

⁸³ Lohysse, Jean, (2006), Op.cit, p.52.

techniques de communication jouent un rôle essentiel dans l'organisation économique, politique, culturelle et sociale des collectivités humaines. Cet acquis comporte cependant souvent un corollaire encombrant : le déterminisme technologique. Malgré les dénégations des uns et des autres, c'est un postulat trop largement partagé dans les études en communications. Manuel Castells en fournit un exemple éloquent dans sa trilogie sur l'ère de l'information. Il évoque trois facteurs principaux pour expliquer les changements structurels dans les relations économiques, sociales et politiques qu'ont connu les sociétés occidentales entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1970 : 1) la révolution des techniques de l'information ; 2) la crise du capitalisme et de l'étatisme ; 3) l'effervescence des mouvements sociaux comme l'environnementalisme et le féminisme. Mais entre les trois, selon lui, c'est la révolution des techniques de communication qui a joué le rôle déterminant⁸⁴ ».

Ces nouvelles techniques et nouveaux médias s'imbriquent, « percolent » à travers les différentes couches de la société dont celles des organisations et du monde économique et vont les modifier profondément.

De nombreux chercheurs ont tenté, à travers leurs travaux sur l'organisation « scientifique » du travail (OST⁸⁵), de tirer au mieux parti de cette nouvelle donne technologique et de la force de travail propre à l'homme.

Nous développerons ci-dessous les aspects relatifs à l'organisation du travail et au management, en lien avec l'information et la communication, ce qui nous permettra de mieux comprendre comment la thématique de la communication des entreprises s'est peu à peu implantée dans le champ des SIC.

⁸⁴ Tremblay G., 2003, « La Sociedad de la Información y la nueva economía. Promesas, realidades y faltas de un modelo ideológico », *TÉLOS*, Madrid, No 54, p. 16-23.

⁸⁵ L'organisation scientifique du travail (O.S.T.), sera formalisée, puis diffusée et largement utilisée lors de la deuxième révolution industrielle à la fin du XIX^e siècle. En tant que méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, ses principes ont été développés et mis en application industrielle par nombre de personnalités dont le plus connu est Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), ce qui explique que l'OST soit souvent assimilée au taylorisme.

Par la suite et notamment aux Etats-unis, le mouvement dit du fordisme qui en fera une très large application contribuera à sa diffusion. L'OST conduit à une division extrême du travail, la parcellisation des tâches, en forçant les ouvriers et les employés à ne devenir que de simples exécutants dans d'immenses entreprises mécanisées.

2.3. De l'Organisation Scientifique du Travail (OST) à l'émergence de nouveaux modèles de communication dans les organisations

« On ne peut pas ne pas communiquer »

Paul Watzlawick

Les décideurs dans les différentes organisations (entreprises, organismes à caractère administratif, institutions militaires ...) ont longtemps cru pouvoir gérer seuls, sans associer les «acteurs» de l'organisation. Ils réduisaient la communication à sa plus simple expression : celle d'injonctions, d'ordres à donner, de consignes à diffuser. Aujourd'hui, ce type de fonctionnement paraît archaïque et gérer sans communiquer semble vouer à l'échec dans l'esprit de tout un chacun.

Analysons ci-dessous les différentes approches développées par l'OST (qui date rappelons-le de la fin du XIX^e siècle) qui ont peu à peu transformé la communication dans les organisations.

2.3.1. La rationalité taylorienne

Si aujourd'hui aucun gestionnaire ne conçoit d'oublier les aspects relationnels inhérents à sa tâche, il n'en a pas toujours été ainsi. La rationalité taylorienne de l'organisation du travail, comme nous l'avons évoqué, se contentait d'une communication descendante, appuyant ainsi la représentation classique de l'autorité formelle. Dans ce modèle organisationnel caractérisé par la verticalité des circuits d'information et le cloisonnement des services, ce sont les cadres qui assurent la régulation d'ensemble (ils donnent les ordres, s'assurent du suivi et du contrôle). La communication prend la forme d'un ensemble de règles et de pratiques qui permettent à chacun d'obtenir l'information pertinente pour pouvoir réaliser sa tâche. Elle est essentiellement conçue comme un processus de transmission de messages et de ce fait, elle est linéaire.

Les choses évoluent un peu ensuite, notamment suite aux recherches de Kurt Lewin⁸⁶ (1890-1947). Ce dernier observe plusieurs styles de management différents pour en conclure que c'est le style de management démocratique qui permet le mieux au groupe de s'autoréguler.

Poursuivant les travaux de Lewin, le psychologue Elton Mayo⁸⁷ (1880-1949) supposa que la prise en considération des individus est importante et qu'elle influe sur leur motivation. Grâce aux travaux de Mayo, on considère enfin l'atelier comme un groupe social et l'entreprise comme un système social et le management doit en tenir compte en considérant le groupe comme une entité dont le fonctionnement peut avoir une conséquence sur la production. Les managers doivent aussi privilégier la communication et les liens qui existent entre les individus.

Abraham Maslow⁸⁸ (1908-1970) s'intéressera à la hiérarchie des différents besoins des individus (physiologiques, de reconnaissance...) et construira son modèle : « la pyramide des besoins » qui est encore aujourd'hui une pierre angulaire des fondements du management. Cette pyramide distingue cinq niveaux de besoins, de la base au sommet⁸⁹ :

- À la base, les besoins physiologiques (tels que la faim, la soif) ;
- Ensuite, les besoins de sécurité et de protection (tels que le désir d'un toit ou d'une bonne assurance). Ces deux aspects assurent la survivance physique d'une personne ;
- Puis viennent les besoins d'appartenance, besoins sociaux qui reflètent la volonté de faire partie d'une famille, d'un groupe, d'une tribu ;
- Ensuite arrivent les besoins d'estime de soi (qui permettent de se regarder dans le miroir le matin) pour les besoins psychologiques ;
- Enfin, apparaissent au sommet de la hiérarchie, les besoins d'auto-accomplissement (qui renvoient au désir de se réaliser soi-même à travers une œuvre, un engagement).

⁸⁶ Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines.

⁸⁷ Georges Elton Mayo (1880 - 1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. De ses expérimentations, il a déduit l'importance du *climat psychologique* sur le comportement et la performance des travailleurs.

⁸⁸ Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) est un célèbre psychologue américain, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins.

⁸⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow, page consultée le 30 juillet 2014.

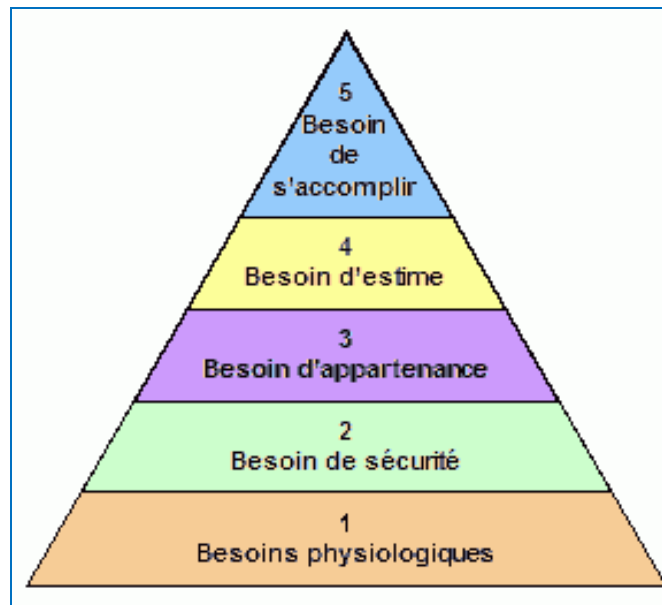


Figure 6 : La pyramide de Maslow⁹⁰

Il est important pour une organisation de non seulement comprendre ce fonctionnement pyramidal mais aussi de communiquer en phase avec ces différents besoins.

Terminons notre approche sur les liens entre l'organisation du travail et la sphère de la communication et de l'information par la « théorie Y » de Douglas Mc Grégor (1906-1964)⁹¹. Cette théorie explique que si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il passe du statut d'individu à celui de collaborateur, de contributeur actif. Il n'hésite plus à donner spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de surajouter, au-delà du minimum nécessaire, des dispositifs de contrôle ou de sanction.

Douglas Mc Grégor ouvre ainsi la voie à un nouveau management plus participatif qu'autoritaire et qui annonce les bases de l'organisation moderne où la communication entre les individus devient un élément central. Ceci est encore renforcé lorsque l'immatériel devient une composante notoire des processus de production.

2.3.3. Le toyotisme des années 1970

« A l'opposé du postulat de Taylor, les conceptions modernes de la gestion des entreprises partent d'un constat : l'environnement est instable, peu prévisible et parfois hostile. Dans

⁹⁰ Source : <http://philippetakacs.com/wp-content/uploads/maslow4.png>, page consultée le 30 juillet 2014.

⁹¹ Douglas Murray McGregor (1906-1964) fut professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Il est titulaire d'un doctorat de psychologie à l'université Harvard qu'il obtient en 1935 après avoir travaillé dans de nombreuses entreprises. Il a exercé le rôle de conseiller en relations humaines dans de nombreuses firmes. Son influence a été déterminante dans le domaine de la psychologie industrielle.

cette situation, il est peu probable qu'une organisation rigide puisse survivre. Il faut en effet développer la réactivité et s'assurer de l'implication de tous les salariés. Ceci nous amène dans les années 1970, période caractérisée par une évolution forte des ressources humaines. En effet, d'une part l'évolution des technologies entraîne une compétence plus grande chez les individus et d'autre part le travailleur demande un travail valorisant. C'est dans ce contexte que le Japon donne naissance à une nouvelle forme d'organisation de la production qui prend forme chez Toyota : le toyotisme où la demande doit tirer la production et non l'inverse⁹²». Le toyotisme instaure également la polyvalence chez les ouvriers. Un bon système de communication et d'information orienté vers la sphère interne et externe de l'entreprise est donc nécessaire dans cette forme d'organisation du travail.

Nous constatons à travers ces différentes approches que l'intérêt porté à la communication en entreprise est surtout motivé par la volonté d'obtenir à tout prix une meilleure productivité au sein des organisations. Mais d'autres facteurs vont intervenir dans la transformation de la communication, c'est ce que nous allons développer dans le point suivant.

2.4. De quelques facteurs de transformation de la communication

2.4.1. La cybernétique

Le mot cybernétique qui vient du mot grec « kubernetes » signifiant « gouverne, gouvernail », et il apparaît pour la première fois sous la plume du mathématicien Norbert Wiener⁹³ en 1948. La cybernétique peut s'envisager comme un moyen de connaissance, qui étudie l'information au sens de la physique, dans la définition qu'en donne Norbert Wiener: « De même que l'entropie est une mesure de désorganisation, l'information fournie par une série de messages

⁹² Lyoret, P., « Les dimensions de la communication interne », [en ligne], URL : <http://www.pierrelyoret.com/L%27organisation%20communicante%202.0.pdf>, page consultée le 30 juillet 2014.

⁹³ Norbert Wiener (1894-1964) est un mathématicien américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées, surtout connu comme le père fondateur de la cybernétique. En fondant la cybernétique, Wiener introduit en science la notion de *feedback* (rétroaction), notion qui a des implications dans les domaines de l'ingénierie, des contrôles de système, l'informatique, la biologie, la psychologie, la philosophie, les SIC et l'organisation de la société entre autres.

est une mesure d'organisation »⁹⁴. Les concepts fondamentaux de la cybernétique sont « le système » et l'effet «feedback», ou la rétroaction.

Ce concept de rétroaction est révolutionnaire car la communication n'est plus vue comme linéaire, mais comme circulaire. Émetteur et récepteur interagissent via la boucle de rétroaction. Cet effet feedback est donc indispensable pour concevoir une logique d'autorégulation. Cette théorie permet de se projeter dans un système d'information bidirectionnelle : de l'émetteur au récepteur et du récepteur à l'émetteur.

Ce modèle conceptualise l'échange d'informations dans une approche circulaire et il ouvre la voie à des schémas de communication plus complexes. Dans le domaine de la communication, cet effet feedback est important car il montre que le récepteur n'est pas passif.

On voit donc émerger des boucles de rétroaction, mécanismes circulaires qui mettent en évidence des systèmes. Si les systèmes sont mis en évidence par cette cybernétique ils ne le sont d'abord que par voie de conséquence d'une étude strictement limitée aux échanges d'information et à l'évolution de ces échanges dans le temps.

Wiener distingue le feedback positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions de B renforcent l'attitude de A avec un effet boule de neige) et un feedback négatif qui entraîne une régulation et un amortissement du phénomène (les réactions de B conduisent A à se corriger et il y a maintien d'un état d'équilibre entre les acteurs).

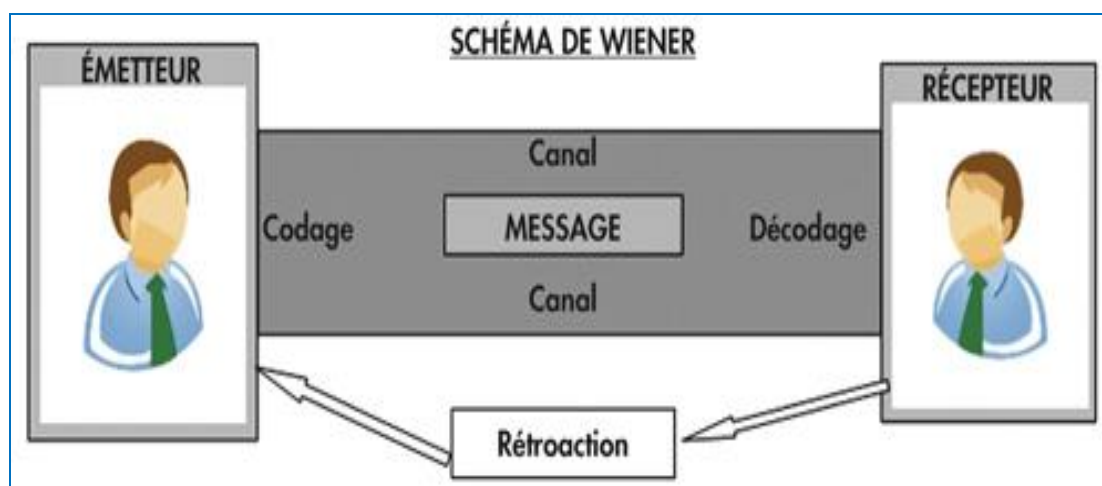


Figure 7 : le schéma de Wiener⁹⁵

⁹⁴ Wiener, N., (1952), *Cybernétique et société*, (1952, rééd. 1971), Union Générale d'Éditions, Collection 10/18 ; nouvelle traduction, 2014, Coll. Points.

Plus tard se constituera un modèle propre à l'étude des systèmes, ce sera la systémique.

Shannon⁹⁶ (élève de Wiener au MIT) a repris ce même schéma qui est célèbre sous le nom de schéma de la communication de Shannon et Weaver. Ce modèle a été développé pour répondre aux problématiques rencontrées dans les transmissions télégraphiques. « L'émetteur doit transmettre un message au récepteur *via* un signal. La difficulté réside dans la restitution fidèle du message, sachant que des facteurs parasites sont susceptibles de parasiter la transmission »⁹⁷.

Cette découverte modifie la conception très linéaire voir balistique que l'on avait jusque-là de la communication. En effet, l'idée de système implique que l'on ne peut dissocier l'émetteur du récepteur car la communication est un système de relations où les individus ne peuvent se penser isolément. Par la rétroaction, la communication agit en boucle. Le récepteur n'est pas considéré comme passif, mais il interprète les messages et il émet à son tour des signes qui font évoluer le système en obligeant l'émetteur à s'adapter. Nous sommes donc en présence d'un nouveau paradigme de la communication qui implique que le système s'autorégule, du fait que A ne peut agir sur B sans s'affecter lui-même. Le feedback étant l'élément indispensable de cette nouvelle logique d'autorégulation.

Mais nous pouvons encore pousser plus loin notre réflexion et considérer que c'est là une première approche qui introduit de l'incertitude via le feedback. Ce dernier ne dépend pas de l'émetteur et ouvre ainsi le champ de l'indéterminé. Dès lors, cela permet aussi de s'intéresser à ce que peut faire et devenir cette boîte noire avec feedback, plutôt qu'à ce qu'elle est. Ainsi, cette manière de faire, ouvre et facilite notre mode de représentation et d'interprétation du monde car elle s'entend alors comme une invitation à une modélisation des processus (qui nous rapproche des systèmes complexes) et devient alors une source de découvertes et d'approches heuristiques.

Norbert Wiener définissait quant à lui la cybernétique de la manière suivante : « De même que l'entropie est une mesure de désorganisation, l'information fournie par une série de

⁹⁵ Source : http://www.weka.fr/education/dossier-pratique/diriger-gerer-et-animer-un-etablissement-scolaire-dt87/la-communication-approche-fonctionnelle-6616/figures/media_dt_card_6616_1_repere_eps_weka_wk405_6616i1.jpg, page consultée le 15 avril 2015.

⁹⁶ pour rappel Claude Elwood Shannon (1916-2001) est un ingénieur électricien et mathématicien américain. Il est l'un des pères, si ce n'est le père fondateur, de la théorie de l'information. Son nom est attaché au célèbre « schéma de Shannon » (Biography of Claude Elwood Shannon, AT&T People and Organization, [en ligne], URL : <http://neilsloane.com/doc/shannonbio.html>, page consultée le 15 décembre 2013.

⁹⁷ Pansier, J., « Les différents modèles de communication », [en ligne], URL : <http://bandedecom.com/les-differents-modeles-de-communication/>, page consultée le 15 avril 2015.

messages est une mesure d'organisation⁹⁸ ». Dans cette acception la cybernétique est la science de la régulation et des communications dans les systèmes naturels et artificiels. Nous retrouvons aussi dans cette définition le souci d'efficacité dans l'organisation des échanges.

Georges R. Boulanger⁹⁹, définit la cybernétique comme « la science de la communication dans l'être vivant et dans la machine¹⁰⁰ », ouvrant ainsi le débat des machines à l'image de l'humain.

La cybernétique constitue donc une rupture épistémologique importante qui a influencé toutes les disciplines scientifiques.

2.4.2. La théorie de la décision

Cette théorie date des années 1960 et est issue des travaux d'Herbert Simon¹⁰¹. Pour lui, l'information se construit à partir de données multiples qui prennent sens par l'interprétation ; elle vient alimenter la prise de décision. Nous sommes ici dans une optique qui ne consiste pas à accumuler de l'information mais dont l'enjeu est son exploitation. Outre le domaine de l'intelligence artificielle, nous retrouvons un exemple de la théorie de la décision dans les dispositifs d'Intelligence Economique, où les données sont centralisées puis agrégées. C'est alors qu'elles prennent sens et sont exploitables.

⁹⁸ Wiener, N., (trad. Pierre-Yves Mistoulon et Ronan Le Roux, préf. Ronan Le Roux), *Cybernétique et société : L'usage humain des êtres humains* [« The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society »], Points, coll. « Points Sciences », 2014, 220 p. Première édition originale publiée en 1950. Seconde édition révisée en 1954.

⁹⁹ Boulanger, Georges R., (1909 - 1982) est un théoricien belge de la cybernétique. Il crée et préside l'Association Internationale de Cybernétique. Il est notamment l'auteur de : *Le dossier de la cybernétique*, (1968), Ed. Marabout Université, Belgique.

¹⁰⁰ *La Cybernétique*, film documentaire scientifique réalisé par Jean-Marie Piquint, service cinématographique du ministère de l'Éducation nationale (Belgique), 1964, 35 mm, 27 minutes [http://www.cinematheque.cfwb.be/index.php?id=9154&no_cache=1&tx_cfwbavmsearch_pi1%5Buid%5D=11995], page consultée le 5 février 2015.

¹⁰¹ Herbert Alexander Simon (1916-2001) était un économiste et sociologue américain ayant reçu le prix Nobel d'économie en 1978. Il s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée (*Bounded Rationality*) qui constitue le cœur de sa pensée. Au niveau économique, ses travaux ont interrogé l'efficacité du fordisme et remis en cause les théories néo-classiques. Ses études sur la rationalité limitée l'ont conduit à s'intéresser aux organisations et aux procédures de décisions ainsi qu'à l'intelligence artificielle (à base d'informatique) dont il est un des pionniers aux États-Unis.

2.4.3. Le pouvoir et les stratégies des acteurs

Plus tard, fin des années 1970, les travaux de Michel Crozier¹⁰² vont encore enrichir le concept. Crozier¹⁰³ s'est particulièrement intéressé à la notion d'acteur, qu'il soit individuel ou collectif ainsi qu'à celle des stratégies que ceux-ci développent (stratégie d'influence, de contre-pouvoir,...). « En situation d'incertitude, dans laquelle personne ne sait exactement ce que sait, ou fait l'autre, il faut pouvoir s'appuyer sur un minimum d'éléments partagés, de façon implicite ou explicite, qui servent alors de référence commune. Ils servent à guider sa propre action, à s'harmoniser avec les autres, à négocier avec eux¹⁰⁴ ». Nous constatons que la communication se complexifie de par le fait que les acteurs produisent des conventions qui leur permettent de réduire les zones d'incertitude.

2.4.4. L'approche systémique

Cette approche, développée notamment par Joël de Rosnay¹⁰⁵ étudie un objet dans sa globalité et dans sa dynamique. Elle étudie un ensemble en mouvement (permettant ainsi de se rendre compte de sa complexité), alors que le raisonnement analytique découpe cet ensemble en parties et en étudie chaque élément. L'entreprise peut être analysée comme un système dans la mesure « où elle poursuit un certain but, s'est organisée et s'est dotée de moyens pour y parvenir. Tous ses éléments sont en interaction (moyens humains, financiers, informationnels, etc.).

Plusieurs notions sont à retenir : celle d'environnement (interne, externe) ; de relations entre les éléments, de structure, de règles. Il y a des imbrications de systèmes, par exemple le système central (l'entreprise), des systèmes locaux (les services), avec des flux relationnels

¹⁰² Michel Crozier est un sociologue français (1922- 2013) Il est le principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations.

¹⁰³ Crozier, M., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

¹⁰⁴ http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/66/52/57/PDF/2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf, page consultée le 9 août 2014.

¹⁰⁵ Joël de Rosnay (né le 12 juin 1937) est un scientifique, prospectiviste, conférencier et écrivain français. Il est conseiller de la présidente d'Universcience (Cité des sciences et de l'industrie et Palais de la découverte), Claudie Haigneré, président exécutif de Biotics International et conseiller spécial du Premier ministre de la République de Maurice, Navin Ramgoolam, pour le développement durable. Docteur ès sciences, chimiste organicien, il est spécialiste des origines du vivant. Il s'intéresse particulièrement aux technologies avancées et aux applications de la théorie des systèmes (systémique).

entre eux (hiérarchiques, fonctionnel, opérationnel), des flux d'information et de ressources (ce qui entre, ce qui sort du système)¹⁰⁶ ».

Du point de vue systémique, si nous envisageons la communication managériale, celle-ci n'est pas le résultat des actions du seul manager ni de sa personnalité, mais la conséquence de son jeu avec ses subordonnés et ses propres supérieurs. Il convient donc d'étudier les différents systèmes d'interactions qui ont lieu autour du manager.

2.4.5. Pour conclure cette partie

Nous venons de parcourir les grandes étapes de l'évolution des organisations ainsi que l'apport de différentes recherches et travaux qui ont suscité des réflexions autour de la prise en compte de l'information et de la communication.

Depuis la révolution industrielle, nous constatons que la recherche d'une organisation efficace a impacté les différentes fonctions de l'entreprise :

- la production : il fallait organiser les structures de production,
- la vente : il fallait écouler les produits sur le marché,
- le marketing : face à la concurrence féroce et la saturation des marchés, il fallait se rapprocher des consommateurs et répondre au mieux à leurs attentes,
- la stratégie : il fallait développer l'entreprise et être à l'écoute de l'environnement.

Aujourd'hui la recherche de compétitivité oblige les entreprises à réagir avec rapidité à toutes les menaces ou opportunités qu'elles rencontrent dans leur environnement. Elles cherchent à réduire les délais d'ajustement, à accélérer la communication interne comme dans les relations avec les partenaires extérieurs. Cette exigence de compétitivité les force à constituer des groupes de travail, au sein desquels il est également important qu'informations et communications puissent s'échanger de manière efficiente car les travailleurs doivent coordonner leurs actions et donc communiquer. L'information devient stratégique et les ressources humaines dans l'organisation deviennent centrales. Le focus se porte sur l'immatériel de l'organisation comme : le capital organisationnel (processus, valeurs, flux d'informations, flux de produits et services, propriété intellectuelle, systèmes, culture), mais

¹⁰⁶ Guyot, B., « Management de l'information dans les organisations », [en ligne], URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/66/52/57/PDF/2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf, page consultée le 9 août 2014.

aussi le capital relationnel (les relations clients, les fournisseurs, les actionnaires), et enfin le capital humain (compétences et savoir-faire des travailleurs).

L'information devient donc non seulement de plus en plus stratégique mais elle devient aussi de plus en plus immatérielle et facteur de compétitivité. Dans la partie qui s'intéressera à l'organisation en lien avec l'information et la communication, nous aborderons la gouvernance de l'information, c'est-à-dire à la démarche qui couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, des usages et des comportements d'hommes et de femmes quand ils sont en lien avec l'information.

Voyons maintenant comment les notions d'organisation et de management vont entrer en « résonnance » avec la sphère communication/information. Nous procéderons pour cela à une synthèse succincte de la littérature.

3. Organisation et Management : quelles résonnances avec l'information et la communication ?

*« En somme, la communication, c'est le vrai métier du manager.
Le travail de celui-ci ne consiste pas à faire de la recherche,
admettre un patient dans un hôpital, programmer des ordinateurs.
Un manager fonctionne comme l'émetteur-récepteur d'une information
essentielle aux prises de décisions¹⁰⁷ ».*
Don Hellregel, John Slocum et Richard Woodman

3.1. Le Management

¹⁰⁷ Hellregel, D., Slocum, J., Woodman, R., (1992), *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, p. 10

3.1.1. Les apports de la théorie de la transmission

Historiquement le management s'inscrit dans les théories de la transmission (Emetteur =>Message =>Récepteur) dans le sens où le manager est l'émetteur d'un message qui pousse le travailleur à prendre connaissance du message pour pouvoir réaliser une tâche.

L'attention se porte ici sur le processus et le circuit d'encodage de l'information mais aussi sur les composantes qui pourraient la perturber (les bruits de la communication) et les conditions de la réussite du transfert vers les récepteurs. L'information est définie dans ce cadre comme une grandeur quantitative¹⁰⁸ et donc objectivable. La vision est ici linéaire et suppose une réflexion de type « cause-effet ».

3.1.1.1. Le pôle émetteur

« Pour l'émetteur, la manière d'encoder l'information est tout à fait centrale. Puisque l'objectif vise à ce que cette information atteigne de manière optimale le destinataire, il faudra que l'émetteur se plie à une discipline rigoureuse s'il veut maximiser ses efforts. Il sera donc particulièrement responsable du travail sur l'information elle-même ainsi que sur la manière dont cette information sera mise en forme pour s'adapter au destinataire.

Il doit par exemple être attentif à repérer l'essentiel du contenu de cette information, à le structurer d'une manière claire et logique et à le mettre en forme au mieux pour que ce contenu puisse parvenir avec le maximum d'efficacité au destinataire¹⁰⁹ ». Ceci suppose donc que le manager effectue aussi un choix des informations à transmettre au(x) récepteur(s) et qu'il effectue ce choix en fonction de ceux-ci.

3.1.1.2. Le pôle récepteur

Les recherches menées, notamment celles concernant la communication de masse, ont montré que le récepteur ne peut s'assimiler à un individu ; la réception des messages est plus complexe. Le manager doit aussi jouer le rôle du « gatekeeper¹¹⁰ » en sélectionnant les informations à transmettre, mais aussi à qui les transmettre. Il doit tenir compte des leaders d'opinions qui aident les membres à interpréter l'information. Ces derniers disposent d'une

¹⁰⁸ Shannon, C.E., Weaver, W, (1975), *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz (trad).

¹⁰⁹ Duterme, Cl. (2002), *La communication interne en entreprise*, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, De Boeck, p.18

¹¹⁰ Portier, garde-barrière.

capacité d'influence réelle sur le groupe d'autant plus qu'elle est implicite. Ces leaders d'opinions peuvent être des individus internes à l'organisation mais aussi des personnalités externes. Dans cette optique, l'idée que l'on se fait du public est qu'il n'est pas un corps homogène, « des opinions s'y différencient et les messages n'ont pas une influence simple du type « stimulus-réponse » mais que le stimulus/message subit des traitements qu'il convient de prendre en compte pour préciser l'impact de la transmission¹¹¹ ».

Suite à cette connaissance du récepteur, se développe dans l'entreprise une série de fonctions spécialisées notamment dans le domaine du marketing pour mieux étudier les différentes « cibles » (récepteurs). Celles-ci seront d'abord scindées en fonction des objectifs de l'émetteur et de la nature de son message. Elles feront ensuite l'objet d'études pour connaître leurs caractéristiques afin de pouvoir adapter l'encodage et la forme du message aux préoccupations des dites cibles. Ceci dans l'idée de faciliter la compréhension et l'adhésion au message.

3.1.1.3.

Les mises en forme du pôle message

Nous sommes ici dans le côté technique de l'habillage du message, celui-ci a évolué rapidement ces dernières années et possède ses propres spécialistes : graphistes, vidéastes, concepteurs de site internet et de site mobiles. Les techniques de transmission sont de plus en plus sophistiquées et confèrent ainsi une importance croissante aux techniciens dans les processus organisationnels. Actuellement, ceux-ci sont parfois rejoints par les spécialistes des neurosciences qui habillent le message aux niveaux des mécanismes d'acceptation du cerveau¹¹².

La théorie de la transmission propose une approche linéaire de la communication. Elle provient majoritairement de théoriciens issus des sciences mathématiques, de la télécommunication, des mass médias, de linguistes qui s'intéressaient surtout à la question de la transmission des informations (le message) et à la réception de celles-ci par les destinataires. Mais cette approche est incomplète, elle ne rend pas compte des aspects qui touchent à la communication interpersonnelle par exemple.

¹¹¹ Duterme, Cl., Op.cit., p.19.

¹¹² Voir par exemple les projets d'une société comme Netway (<http://cms.netway.eu/>)

3.1.2. Les apports de la communication interpersonnelle

Nous venons de synthétiser ici les apports de la théorie de la transmission auxquels vont se greffer les apports de la communication interpersonnelle à travers d'autres facettes nécessaires pour obtenir un bon management.

Tout d'abord, nous passerons en revue quelques définitions classiques issues des sciences de gestion et relatives au concept de management en lien avec la communication interpersonnelle.

- Jean-Michel Plane¹¹³ considère que : « Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance¹¹⁴ ». De ce point de vue, le management s'ancre auprès des individus et se différencie assez nettement de la gestion, qui elle fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale de ressources rares.
- Peter Drucker¹¹⁵ insiste lui, sur la nécessité d'une synergie dans l'acte de manager : « La tâche du manager (et du management) consiste à créer un ensemble plus vaste que la somme de toutes les parties (...) En procédant par analogie, on pourrait le comparer au chef d'un orchestre symphonique, qui, par son effort, son inspiration et sa direction, fait en sorte que les bruits émis individuellement par chaque musicien se transforment en un tout musical vivant. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition du compositeur. Il n'en est que l'exécutant, tandis que le manager est à la fois compositeur et chef d'orchestre¹¹⁶ ». Néanmoins, il nous semble pourtant qu'étudier le lien entre le manager et le chef d'orchestre permet de mettre en lumière l'importance

¹¹³ Jean-Michel Plane est Professeur des universités en sciences de gestion à l'université Paul Valéry-Montpellier III et chercheur à l'ERFI (Équipe de recherche sur la firme et l'industrie) et au GREG (Groupe de recherche en gestion).

¹¹⁴ Jean-Michel Plane (2003), *Management des organisations: théories, concepts, cas*, Dunod, p.3

¹¹⁵ Peter Drucker est un « grand théoricien du management des organisations, son ouvrage fondamental publié en 1954, *The Practice of Management (La pratique de la direction des entreprises)* lui vaut le surnom de « pape du management ». Aujourd'hui, la direction par objectifs (DPO) qui l'a rendu célèbre est encore appliquée dans la plupart des entreprises. De même, les organisations réellement décentralisées, qu'il a toujours défendues, restent l'idéal de nombre de managers. Très en avance sur son temps, il montre (en 1950 !) que le monde se dirige vers une économie de la connaissance, que les ordinateurs joueront un rôle de premier plan dans l'organisation du travail et que la formation de l'encadrement est une priorité (source : <http://www.alternatives-economiques.fr/peter-drucker- fr art 633 36950.html>, page consultée le 30 juillet).

¹¹⁶ Peter Drucker(1973), *Management: Tasks, Responsibilities and Problems*, New York, Harper and Row,p.398.

d'une communication qui s'hybride entre l'art de gérer une équipe et la nécessité de faire correspondre les aspirations et les besoins des membres de l'organisation. Ce manager/chef d'orchestre se doit de conjuguer une approche directive mais charismatique et participative. Les compétences communicationnelles du manager sont donc essentielles dans ce type d'approche.

- Drucker dit encore que l'actif le plus précieux d'une entreprise au XXe siècle était son équipement de production alors qu'au XXIe siècle, ce sera l'ensemble de ses « travailleurs du savoir » et leur productivité. Pour lui, une entreprise n'est pas seulement une addition de produits et de services ; elle est avant tout une société humaine qui génère certaines formes culturelles et impliquant le refus de l'autoritarisme : « Aucun système fondé sur un cloisonnement rigide qui confie la prise de décisions à la seule classe de « ceux qui savent » n'est en mesure de répondre avec rapidité et flexibilité aux exigences du client. Cela signifie également qu'il faut rompre avec certains types de métaphores comme les « bras » de l'entreprise. Le service du client fait appel à toutes les capacités humaines, les bras, la tête, le coeur¹¹⁷ ». La métaphore communicationnelle doit donc devenir holistique, prendre en compte l'ensemble des membres de l'organisation.

C'est ainsi que pour ces auteurs, la communication joue un rôle irremplaçable en matière de management. Elle permet de mieux résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels et de satisfaire les salariés en vue d'une plus grande motivation. Pour Jean-Marie Peretti : « Nous réalisons que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer¹¹⁸ ».

Ces différentes conceptions relatives au management nécessitent donc bien pour le manager de pouvoir gérer également des situations de communication où la rencontre est directe, où elle implique l'échange, et la prise en compte du non-verbal (attitudes, mimiques, gestuelle...) contrairement à une communication plus « à distance », plus « linéaire » que nous avons développée plus haut. Il faudra au manager la faculté de pouvoir composer avec les caractéristiques plus psychologiques des individus et interagir avec eux, ce qui requiert encore d'autres connaissances et compétences. Une des grandes références en la matière est le

¹¹⁷ Drucker, P., (1999), *L'avenir du management*, Paris, Editions Village Mondial, p.90.

¹¹⁸ Peretti, J-M., (1994), *Ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert, 4è édition, Collection Gestion, p.55

travail de Carl Rogers¹¹⁹ qui à travers l'écoute active, la reformulation et l'empathie vise à améliorer la communication interpersonnelle. Il y a aussi la PNL (programmation neurolinguistique) qui « utilise en grande partie l'attention sur le non verbal pour « programmer » le contact avec l'autre et faciliter ainsi la « communication »¹²⁰ » et les recherches de l'Ecole de Palo Alto pour l'approche systémique de la communication que nous développerons plus loin.

La PNL a fait l'objet de nombreuses critiques concernant notamment son manque de validation thérapeutique, sa tendance à la manipulation pouvant aller jusqu'aux dérives sectaires. Elle est bien souvent considérée comme une pseudo-science¹²¹.

Philippe Breton, chercheur au CNRS, dans son ouvrage « La parole manipulée¹²² » explique que la PNL utilise l'hypnose et la synchronisation pour manipuler les individus.

Il ressort donc de ces deux approches (théories de la transmission et communication interpersonnelle) qu'elles procèdent toutes d'un objectif d'« influencer » l'autre de manière unidimensionnelle.

A travers l'étude du concept d'organisation, nous allons voir comment peuvent s'y greffer les caractéristiques d'une communication liée à un groupe.

3.2. L'organisation

Selon F. Gortner¹²³ : « La définition formelle la plus utilisée d'une organisation est la suivante: un groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune¹²⁴ ».

¹¹⁹ Rogers, Carl.R., (1968), *Le développement de la personne*, Collection: Grandes références, InterEditions 2005 - 2ème édition - 296 pages.

¹²⁰ Duterme, Cl., Op.cit, p. 22.

¹²¹ Pour une critique de la PNL, voir par exemple l'article de Christian Balicco, (2000), « *La programmation neurolinguistique ou l'art de manipuler ses semblables* », *SPS*, n°43 [en ligne : <http://www.pseudo-sciences.org/spip.php?article153>], page consultée le 25 septembre 2014.

¹²² Breton, Ph., (2004), *La parole manipulée*, Ed. La Découverte, coll. « Essais », p. 27.

¹²³ Harold F. Gortner est professeur émérite de l'Université George Mason de Fairfax en Virginie. Ces recherches et enseignements portent principalement sur la théorie des organisations et le management public.

¹²⁴ F. Gortner, Julienne Malher et Jeanne Bell Nicholson (1994) in, *La gestion des organisations publiques*, Presses Universitaires du Québec, p.44

C'est à ce titre qu'une entreprise, une association, une école ou encore un parti politique sont donc des organisations. Celles-ci possèdent des traits communs et se différencient d'autres regroupements sociaux comme la foule ou la famille.

Une première caractéristique des organisations consiste en ce qu'elles sont orientées vers un but : production de biens, formation ou instruction. Mais les organisations pour répondre à leurs missions doivent assurer la coordination des actions individuelles. Ainsi, René Lourau¹²⁵ affirme que : « définir rationnellement une organisation par les services qu'elle rend ou est censée rendre n'est pas suffisant. Il faut aussi tenir compte du fait qu'elle produit des modèles de comportements, entretient des normes sociales, intègre ses usagers au système social ¹²⁶ ». Cela suppose donc « des réseaux de communication entre les personnes et les services, des processus d'information et de prise de décisions, des règles internes de fonctionnement (contrôle, gestion, etc.), des principes de réalisation du travail (procédures, notes, méthodes particulières) et le contrôle de celui-ci »¹²⁷.

Cette prise en compte de l'importance de la communication dans l'organisation permet d'en donner une définition bien plus riche du point de vue des SIC. L'organisation, écrit F. Bernard¹²⁸ : « peut être définie soit comme un territoire economico-socio-technique spécifique où opèrent, entre autre, des opérations de communications de plus en plus nombreuses, soit ontologiquement, comme un territoire de communication caractérisé par un nœud, une multiplicité d'échanges, de flux matériels (financiers, humains, technologiques...) et immatériels (informationnels, culturels, symboliques)¹²⁹ ».

¹²⁵ René Lourau (1933 - 2000) a été Professeur de sociologie à l'université de Paris VIII et professeur de sciences politiques et de sciences de l'éducation à l'université de Paris VIII.

¹²⁶ René Lourau (2002), *L'analyse institutionnelle et l'éducation*, les Editions de Minuit, p.39, in *Institution et Implication L'oeuvre de René Lourau* (Ahmed Lamihi et Gilles Monceau dir.), paru aux éditions Syllepse en 2002. http://www.syllepse.net/lng_FR_srub_76_iprod_157-Institution-et-implication.html, page consultée le 25 septembre 2014.

¹²⁷ Bationo, Arsène F., (2005), La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS, Université de Ouagadougou – Maîtrise en Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication, http://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html, page consultée le 30 juillet 2014.

¹²⁸ Françoise Bernard est professeure en Sciences de l'information et de la communication à l'université de Provence. Elle est responsable du centre de recherches sur les pratiques de communication et de médiation et a été présidente de la Société française des sciences de l'information et de la communication (SFSIC).

¹²⁹ Françoise Bernard, (2002), Op.cit., p. 158.

Les recherches¹³⁰ menées notamment sur les PME et leur gestion de l'information, montrent que ces dernières font souvent face à des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information¹³¹. « Ces contraintes peuvent être d'ordre technologique (coût d'accès) mais surtout d'ordre cognitif. La prise de décision est donc liée fortement à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible.

Au plan de la gouvernance, les entreprises ayant obligation de résultat, leur avenir dépend désormais en grande partie de leur capacité à concevoir des dispositifs numériques efficaces afin d'étayer leurs stratégies opérationnelles et mettre en œuvre des changements organisationnels garants d'une meilleure efficacité. Issu du domaine politique, le terme de gouvernance s'applique usuellement à toute organisation qui met en œuvre les moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

"La Gouvernance d'une entreprise ou d'une organisation, publique ou privée, a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable"¹³². »¹³³

Le souhait de mieux maîtriser l'information n'est pas neuf, mais ce qui est nouveau c'est qu'aujourd'hui les entreprises souhaitent le faire de façon globale. C'est là toute la difficulté que rencontrent les organisations qui bien souvent n'ont pas cette vue globale et continuent de réfléchir en silos, dans une matière qui est intrinsèquement transversale.

¹³⁰ Chapus E., Lesca H. and Raymond L., (1999), Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization, in "série recherche", CERAG, ESA, 98-15, 24 p.

¹³¹ *Ibidem*.

¹³² Source : "IT Governance Institute". <http://www.governanceinstitute.com/>, page consultée le 30 janvier 2011.

¹³³ Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.



Figure 8 : Les 5 piliers de la gouvernance de l'information¹³⁴

Ce schéma illustre bien que la gouvernance de l'information est aussi (avant tout) une démarche politique, et qu'elle dépasse ainsi le projet d'une planification de l'information. Ainsi, la gouvernance du système d'information est un processus de management permettant à l'entreprise d'accroître la performance des processus du système d'information. Le schéma montre aussi que c'est une action de pilotage. C'est avant tout une application aux systèmes d'information des objectifs de l'entreprise dans une optique de création de valeur.

3.3. Les organisations et la communication professionnalisée

Il serait faux de croire que seuls les grands groupes multinationaux communiquent ; administrations, églises, petites associations et ONG le font. Ce mouvement de communication généralisée a été perceptible dès la fin des années 1980 partout en Europe.

¹³⁴ Source : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/les-5-piliers-de-la-gouvernance-de-linformation/attachment/, page consultée le 17 septembre 2014.

Pour des raisons liées à l'évolution des sociétés développées, toutes les institutions de la société se sont trouvées progressivement dans la situation de devoir développer une stratégie de communication qui s'est ensuite professionnalisée.

3.4. La communication prend ses lettres de noblesse dans l'entreprise

Si les jeux de communication ont toujours été présents au sein des entreprises, celles-ci ont mis en place des modes de gestion et de régulation plus ou moins explicites de la communication. On relève ainsi la communication formelle et informelle.

La communication formelle représente « l'ensemble des flux d'informations relatifs au travail et aux obligations organisationnelles qui résultent de la production, et la communication informelle est constituée par l'ensemble des échanges non directement utiles à cette production, non formalisés voire non formalisables et échappant par conséquent au contrôle des gestionnaires¹³⁵ ». D'autres approches, plus opérationnelles, mettent l'accent sur les circuits de communication (les processus formalisés de passage de l'information) et sur les réseaux de communication (les processus fonctionnant de fait dans l'entreprise et qui échappent au contrôle, à la maîtrise de l'entreprise).

La communication devient un élément fondamental de régulation des relations de l'organisation avec ses publics internes et externes. Une telle spécificité fait dire à Bernard Miège¹³⁶ que: « La communication est devenue en peu d'années sinon une priorité; du moins une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques¹³⁷ ».

L'importance accordée à la communication en entreprise a évolué dans le temps avec les manières d'aborder le fonctionnement des organisations. C'est ainsi qu'après avoir été somme toute assez négligée, la communication est devenue une préoccupation stratégique pour l'entreprise.

¹³⁵ Duterme, Claude (2002), Op. cit, p. 23.

¹³⁶ Bernard Miège (1941) est un chercheur en sciences de l'information et de la communication. Il est aujourd'hui professeur émérite à l'Université Stendhal-Grenoble III, dont il fut président entre 1989 et 1994. Il est connu pour ses travaux sur les médias, sur les industries culturelles et sur l'espace public.

¹³⁷ Bernard Miège (1996), *La société conquise par la communication*, Tome 1, logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble, p.43

*« Dans la communication, le plus compliqué
n'est ni le message, ni la technique mais le récepteur »*

Dominique Wolton

Pour Thierry Libaert et Marie Hélène Westphalen, « « La communication interne est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise¹³⁸ ».

Les entreprises, dans les années 90, créent ainsi massivement des départements de communication « interne » qui prennent place dans l'organigramme à côté des départements de marketing, de recherche et développement, de ressources humaines, etc.

De façon plus singulière, la communication interne a comme objectif fondamental d'améliorer la cohésion des travailleurs et donc leur motivation. L'entreprise y arrive par un renforcement de la culture d'entreprise en travaillant notamment sur le sentiment d'appartenance, mais aussi grâce à une amélioration de la circulation de son information interne qui décloisonne les différents services.

Pour ce faire, les entreprises recourent à différents outils :

Outils oraux	Outils écrits	Evénements
<p><u>Les réunions d'informations</u> :</p> <p>Elles permettent de faire remonter des informations à la hiérarchie, de renforcer la cohésion du personnel.</p> <p><u>Les téléréunions, visioconférences et webconférences</u> :</p> <p>Aujourd'hui grâce au développement des technologies (internet, la téléphonie, skype), la communication à distance est possible ce qui conduit à une réduction des déplacements, une réduction des coûts et permet d'établir des échanges à tout moment malgré la distance.</p>	<p><u>Le journal d'entreprise</u> : Il s'agit d'un mix entre l'information et la communication. Principal support de communication interne, il permet une maîtrise du contenu et il est conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les employés.</p> <p><u>La boîte à idées</u> : son but est d'impliquer les salariés, de recueillir leurs idées, projets pour l'entreprise. Les informations soumises peuvent concerner les méthodes de travail, les conditions de travail, l'organisation de l'entreprise par exemples.</p> <p><u>Le panneau d'affichage</u> : Il permet de prévenir, informer, sensibiliser les salariés. Il est adapté aux informations ponctuelles, simples et qui véhicule tous types de messages.</p> <p><u>L'intranet et le RSE</u> (réseau social d'entreprise) : ce sont des réseaux privés qui permettent le libre accès du personnel à un contenu utile, à la réalisation du travail, d'obtenir des informations instantanées, des informations pratiques, commerciales, de partager des connaissances, etc.</p>	<p><u>Les séminaires</u> : Ils se déroulent hors ou dans l'entreprise, parfois durant plusieurs jours, afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'entreprise.</p> <p><u>Team building</u> : Evènement créé pour favoriser la communication entre les salariés et pour qu'ils se connaissent à travers un cadre autre que professionnel et ainsi développer un environnement favorable au travail en équipe.</p> <p><u>Autres évènements</u> : repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise (réduction ticket de cinéma, spectacles, arbre de Noël, ticket repas).</p>

Figure 9 : Les principaux outils de la communication interne¹³⁹

¹³⁸ Thierry Libaert et Marie Hélène Westphalen, (2012), *Communicator*, Dunod. 6ème éd.

A travers l'inventaire de ces outils nous constatons que la communication interne intègre des fonctions variées. Elle gère à la fois certains flux d'informations dans l'entreprise et participe également à la motivation et l'implication du personnel dans l'organisation. Par ailleurs, le passage au numérique modifie le mode de fonctionnement top-down de la communication interne traditionnelle. Le numérique est en quelque sorte le terrain du bottom up et du transversal.

Une autre caractéristique significative et singulière de cette communication est probablement sa cible, avant d'être l'ensemble de ses moyens. Sa clientèle est interne et, à la fois, ce personnel de l'entreprise est le vecteur premier de l'image de l'entreprise à l'extérieur.

La communication interne doit donc veiller à conserver une harmonie en interne. S'il y a un manque de cohérence, celui-ci se ressent à de nombreux niveaux et peut aboutir à une réputation médiocre. Le personnel crée de la valeur, il faut pouvoir le guider, le stimuler et le valoriser. Cela implique aussi que la communication interne travaille en étroite relation avec les instances directionnelles puisque ses enjeux sont liés à la performance de l'entreprise à long terme. Elle devient un outil managérial au même titre que la gestion des ressources humaines, par exemple.

Pour Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez : « La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun¹⁴⁰ ».

La communication interne efficace repose alors, plus sur des comportements à promouvoir que sur des supports, et elle repose donc plus sur le management que sur des techniques. « La communication est au cœur du management¹⁴¹ ». Les organisations en quête de performance doivent savoir conjuguer les dissemblances, développer l'innovation et surtout maîtriser la complexité des relations humaines, faute de quoi, elles s'exposent à l'immobilisme.

« Une communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise. Un personnel bien informé est un personnel bien armé pour véhiculer l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Une communication interne efficace doit alors

¹³⁹ Tableau réalisé par l'auteur sur base de *La boîte à outils du Responsable communication*, Jézéquel B., Gérard Ph., Dunod, 2008.

¹⁴⁰ Phillipe Détrie, Catherine Meslin-Broyez (1995), *La communication interne au service du Management*, Editions Liaisons, Paris, p.19.

Phillipe Détrie, Catherine Meslin-Broyez sont respectivement fondateur et consultante en communication interne chez Inergie, cabinet de conseil en management et communication.

¹⁴¹ Phillipe Détrie , Catherine Meslin-Broyez (1995), *ibidem*, p .33.

épouser les valeurs informatives, intégratives et participatives. Si l'on s'accorde aujourd'hui à dire que l'information, c'est le pouvoir, c'est parce qu'on a constaté que l'individu informé devient apte à agir de façon plus efficace. L'information dans l'entreprise doit alors faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Ceci est valable aussi bien pour l'information descendante (de la Direction vers les employés), ascendante (des employés vers la Direction) que transversale (entre les employés). Tout ceci vise à faire du bénéficiaire de l'information ; le salarié, un véritable acteur dans le projet de l'entreprise¹⁴² ».

Se fondant sur le fait qu'un des objectifs est l'établissement d'un climat de confiance, Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez soutiennent que « disposant davantage de possibilités de dialogue et moins soumis à un système hiérarchique dans leur recherche d'informations, les salariés sont invités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle¹⁴³ ». Et Mucchielli de poursuivre « la communication interne participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation¹⁴⁴ ». Dès lors, elle permet la motivation des salariés et facilite la cohésion interne.

3.4.2. Différents courants de pensées quant à la communication interne

La définition de la communication interne peut être associée à différents courants de pensées applicables au management.

Dans son article « la communication interne, une définition en évolution¹⁴⁵ », Nicole Giroux¹⁴⁶ isole deux courants de pensées, relatifs à ce secteur, qui engendrent eux-mêmes

¹⁴² Bationo, A.F., (2005), La problématique de la communication interne dans le management des organisations: une analyse critique des pratiques de la CNSS, Université de Ougadougou - Maîtrise en Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication, http://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html, page consultée le 30 juillet 2014.

¹⁴³ Détrie, Ph. & Meslin-Broyez, C., Op.cit, p.75

¹⁴⁴ Mucchielli, A., (2001), *La communication interne, les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris.

¹⁴⁵ Giroux, N., (1994), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation* [Online], 5 | 1994, [en ligne], URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696>, page consultée le 23 février 2015.

¹⁴⁶ Nicole Giroux est professeur de communication des organisations à l'Université de Montréal et membre du Groupe d'intervention stratégique en communication organisationnelle (GISCOR). Elle a aussi enseigné la gestion, la stratégie et le design des organisations à l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et à l'Université du Québec à Montréal. Dans ses recherches, elle s'intéresse à la communication dans le processus stratégique (innovation, collaboration, fusion-acquisition, désinvestissement) et dans le processus de changement organisationnel plus particulièrement dans les institutions et les organisations participatives (<http://communicationorganisation.revues.org/1696>), page consultée le 23 février 2015.

trois modèles de communication. Cette classification est évolutive et fonction des époques traversées.

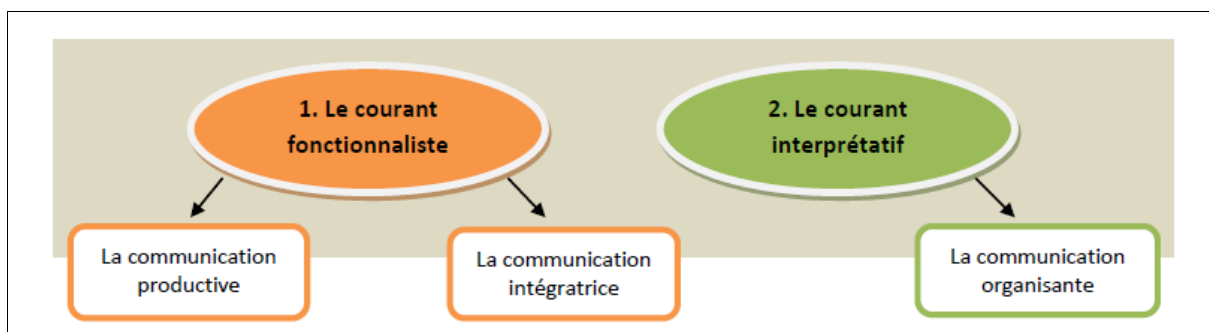


Figure 10 : Différents courant de pensées¹⁴⁷

Nous synthétiserons ci-après la classification émise par Nicole Giroux.

3.4.2.1. Les courants de communication interne

3.4.2.1.1. *Le courant fonctionnaliste*

La vision fonctionnaliste s'attache à expliquer les phénomènes d'un point de vue purement pragmatique et rationnel. L'organisation ne doit plus être expliquée par son histoire, mais bien par son fonctionnement. C'est le modèle le plus classique et le plus ancien dans les pratiques managériales, on pourrait croire qu'il est désuet, pourtant il est encore très prégnant.

Ce courant, génère deux types de communication : la communication productive et la communication intégratrice.

3.4.2.1.1.1. La communication productive

Comme son nom l'indique, elle considère que la transmission des messages est avant tout un outil de production. C'est une vision instrumentale qui présuppose un modèle hiérarchique très formaté et un processus de communication très simple : émetteur-récepteur-message. Le milieu organisationnel est mécaniste et les membres de l'entreprise sont avant tout perçus

¹⁴⁷ Tableau réalisé par l'auteur.

comme les rouages d'un système. La communication y est assez formelle et standardisée puisque l'objectif global est surtout économique.

3.4.2.1.1.2.

La communication

intégratrice

Ce type de communication a pour objectif de rassembler les membres de la collectivité. Cette définition réintroduit l'individu comme sujet, partie prenante et intégrante du système. C'est aussi la vision qui se rapproche le plus du sens étymologique de « communiquer » : « cum-unicare » ou « unir ensemble ». Le sens n'est plus seulement créé par l'émetteur mais il est le fruit d'une relation entre émetteur et récepteur. Le personnel est donc plus qu'un générateur de valeur économique.

Ce qui guide ce mode de communication c'est le fait que l'homme a un certain besoin d'appartenance, il a besoin d'adhérer à un groupe pour se sentir bien. Favoriser une harmonie collective et un certain esprit d'entreprise, engendre dès lors, selon cette théorie, une meilleure productivité. La communication devient principalement un outil d'intégration. L'idée est de se demander si les membres de l'organisation se connaissent entre eux et s'ils comprennent l'utilité de leurs actions à l'échelle globale de l'entreprise. Favoriser ces relations revient à donner plus de sens aux actions menées par chacun.

3.4.2.1.2.

Le courant interprétatif

C'est une approche subjectiviste, c'est-à-dire que la priorité est donnée au point de vue des acteurs du système.

3.4.2.1.2.1.

La communication

« organisante »

La communication établie dans ce courant de pensée n'est plus perçue comme une entité au sein de l'entreprise mais comme elle-même créatrice de celle-ci. Elle est collective et multidirectionnelle. Elle comporte une grande part d'improvisation et génère plus qu'aucune autre, de l'innovation. Elle est le reflet d'un certain dynamisme et d'une créativité nécessaire dans un environnement en mutation. Elle valorise l'avis et les idées de chacun des membres de l'entreprise, du bas vers le haut ou du haut vers le bas.

Elle est constamment utilisée pour remettre en questions le mode de fonctionnement et ce sont tous les membres de l'entreprise qui la font émerger. Sa définition est donc plus difficile à saisir mais à l'opposé de la communication intégratrice, ce n'est plus un niveau hiérarchique qui donne la parole à un autre mais tous les membres du personnel qui donnent leur légitimité au système.

Si nous comparons maintenant ces définitions, elles sont sensiblement différentes. En effet, la communication-productive « s'intéresse à la gestion de la transmission des messages, la communication-intégratrice à la gestion des relations, la communication « organisante » à la création collective de l'organisation. La première met l'emphasis sur la tâche, la seconde sur les relations entre les personnes, la troisième sur les processus. La communication productive et la communication intégratrice ont en commun de présenter l'organisation comme un lieu dans lequel se produit la communication car elles sont issues d'une perspective fonctionnaliste¹⁴⁸. Elles sont toutes les deux prescriptives. La communication «organisante», quant à elle, s'attache à la quotidienneté du vécu organisationnel. Elle s'interroge sur les actions qui fondent l'organisation. Elle est avant tout descriptive. [...] Contrairement aux définitions de la communication interne comme productive et intégratrice qui s'insèrent dans une définition préalable de l'organisation, la communication «organisante» propose une définition communicationnelle de l'organisation. Elle intègre des éléments des approches précédentes car elle reconnaît l'organisation comme une collectivité productive. Cependant elle ajoute à ces éléments en la définissant aussi comme une communauté auto-productive. Elle complexifie la définition de la communication interne. Ainsi, les transactions incluent des échanges de messages mais ceux-ci ne sont plus transparents. L'ambiguïté est alors posée comme une caractéristique de la communication. Cette ambiguïté devient un problème à résoudre ou une stratégie à utiliser»¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Putnam, Linda L.(1982), *Paradigms for Organizational Communication Research : An Overview and Synthesis*, The Western Journal of Speech Communication, vol. 46, spring, p. 192-206.

¹⁴⁹ Giroux, N., (1994),), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation* [Online], 5 | 1994, [en ligne], URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696>, page consultée le 23 février 2015.

l'information

En résumé, les liens entre les courants de pensée et ces mouvements spécifiques à la communication interne sont les suivants :

- La communication descendante majoritaire dans le courant fonctionnaliste, transmet les informations du haut vers le bas dans une perspective d'instrumentalisation du travail. Elle est encore largement dominante dans le monde des entreprises.
- La communication ascendante se situe aussi dans un mouvement fonctionnaliste puisque, bien qu'il y ait plus de considération des individus et de leurs apports personnels, cela reste de l'ordre d'une stratégie amenée par la cellule de communication interne elle-même. Il y a plus de relationnel mais la base reste hiérarchiquement délimitée et requiert des « esprits forts » pour mettre en place le phénomène d'adhésion et d'intégration.
- La communication horizontale gravite autour du courant subjectiviste et établit un renversement paradigmatique par rapport aux deux autres. Elle est synonyme de transversalité, d'innovation et d'évolution. Elle est difficilement définissable mais pourrait métaphoriquement tendre vers une organisation exempte d'organigramme. Le pouvoir est donc en quelque sorte à tout le monde, sans pour autant générer le chaos. Son essor récent et ses quelques modèles de réussite prouvent que la structure est possible sans se baser forcément sur des restrictions ou des contraintes.

A travers ces définitions de la communication interne, nous avons voulu faire ressortir les conceptions de la communication et de l'organisation sur lesquelles elle repose ainsi que les buts qu'elle poursuit et les problématiques qu'elle soulève.

Ces définitions doivent également se lire sur une ligne du temps. La définition de la communication intégratrice a été développée en réaction aux limites de la communication productive et celle de la communication organisante en réaction à la réification de l'organisation inscrite dans les deux précédentes (mais de fait, les trois modalités cohabitent dans les entreprises et les organisations).

Certains auteurs comme Nguyen-Thanh Fanelly, notent que, dans un contexte de complexité croissante de l'environnement, la communication interne devient la courroie de transmission qui permet la réalisation de la stratégie générale dans la mesure où elle donne « un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence et des repères temporels et organisationnels, un feed-back constant, une galvanisation¹⁵⁰ ». La communication interne est donc vue comme stratégique mais elle endosse aussi, nous semble-t-il, une fonction de régulation des dynamiques sociales, fonction qui dépasse celle de la simple transmission.

4. Information et circulation de l'information dans les organisations

« Depuis des siècles, toute entreprise repose sur l'organisation hiérarchique et l'autorité d'une direction. La mise en place de la circulation de l'information observe ce même schéma arborescent selon un principe descendant unidirectionnel d'une source vers des récepteurs multiples. L'effet retour ou feed-back reste dans ce contexte relativement peu exploité. Aujourd'hui, nous pouvons constater que les TIC grâce à leur souplesse et à leur adaptabilité, favorisent la circulation d'information transversale (many to many), et peut désormais émaner des destinataires (membres du personnel, publics, usagers) qui se retrouvent alors en situation d'émetteur. On voit ainsi cohabiter le modèle classique de direction hiérarchique unidirectionnelle des institutions avec des modalités de transmission d'informations de type réticulé¹⁵¹ ».

Cette transformation doit se comprendre à partir du tournant opéré à partir des années 1970 qui voit un retournement complet de situation dans les entreprises. De la logique dominante des années 60 où les entreprises écoulent leur production sur le marché, dans un mouvement allant de l'amont vers l'aval, elles vont devoir inverser le processus et être à l'écoute du client

¹⁵⁰ Nguyen-Thanh Fanelly, (1991), La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Economica, mars.

¹⁵¹ Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.

et de ses besoins. Ce sera là, la première prise en compte d'un « feedback » dans le système d'information.

4.1. La gestion de l'information

Il va de soi que l'information seule ne permet pas d'agir. La valeur de l'information « est proportionnelle à la connaissance intégrée et est déterminée par le niveau de partage ainsi que par la quantité et la qualité des échanges. L'information ne devenant stratégique qu'en apportant de l'eau au moulin de la connaissance¹⁵² ». La difficulté, étant dès lors, pour les entreprises de créer un cercle vertueux d'apprentissage organisationnel

D'une manière générale, l'information donne lieu à plusieurs types d'activités au sein de l'entreprise : production, mise en forme, diffusion (ou encore activité éditoriale), recherche, et enfin exploitation.

On distingue aussi différents types d'informations :

- l'information interne qui est produite dans un service pour son propre usage, ou circulant dans la structure ;
- l'information collectée à l'extérieur, ou celle qui arrive sans qu'on l'ait demandée ;
- les archives et dossiers qui s'entassent dans les différents services, ce sont les stocks d'information.

Tous ces flux d'informations sont gérés : c'est ce que l'on nomme la gestion ou le management de l'information.

De nombreux acteurs sont concernés par cette gestion de l'information. Nous pensons tout d'abord à ceux qui la produisent et la gèrent, ensuite au management qui décide de mettre en place un dispositif de gestion de l'information et enfin les spécialistes de l'information qui managent le dispositif. Il y a un réel intérêt pour la gestion de flux d'informations qui deviennent de jour en jour plus volumineux et Internet est loin de simplifier ce phénomène.

¹⁵² Moinet, N., Bulinge F., (2013), « Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, [en ligne], URL : <http://rfsic.revues.org/598>, page consultée le 23 février 2015.

Les dispositifs de gestion de l'information se rencontrent sous des formes variées à différents niveaux dans l'organisation : au niveau général (qui reprend tous les dispositifs qui existent), mais aussi aux différents niveaux locaux (service, département, mais aussi personnel) et aux niveaux transversaux quand par exemple pour un projet, on rassemble des personnes appartenant à des entités différentes.

Les travaux de Carlo Revelli¹⁵³ sur la veille stratégique sur Internet sont ici à prendre en compte. Il définit celle-ci comme « un processus qui se déroule en trois phases : collecte et recueil des informations à l'aide d'agents de recherche (les métamoteurs) et d'agents de veille (pull et push), exploitation de cette masse informationnelle à laquelle il faut donner du sens (validation, traitement informatique, élaboration et synthèse), diffusion des résultats (par voie traditionnelle ou électronique). Une cellule de veille est tout d'abord un système hybride, composé de différents éléments : un réservoir d'informations (Internet), des outils de recherche (agents intelligents) et l'expertise humaine. Pour sa mise en place, Carlo Revelli préconise la méthode symbiotique : exploiter la synergie entre une équipe d'experts, des outils de recherche performants et les agents intelligents, en insistant cependant sur la qualité du travail humain qui doit accompagner toutes ces techniques »¹⁵⁴.

En termes d'évolution de la gestion de l'information dans l'entreprise, nous pourrions dire que celle-ci a commencé par être gérée comme une donnée de gestion (un chiffre de vente, un chiffre d'affaires), qu'elle a ensuite généré une activité administrative (pouvoir connaître à tout moment l'état des stocks) : cette information « interne », c'est-à-dire produite par les activités, a toujours alimenté les processus de décision. Parallèlement, l'on constate aussi que l'information sert à l'innovation (se tenir au courant des nouveaux procédés), à la veille concurrentielle (sur la santé «économique des concurrents, sur les produits disponibles sur le marché), ou encore à ne pas enfreindre la législation en vigueur (informations au sujet des différentes réglementations tant nationales qu'internationales). Ces informations provenaient de l'extérieur de l'entreprise, et il fallait aller les recueillir.

La gestion de l'information n'a pas directement bénéficié d'un département qui lui serait dédié dans l'entreprise, bien au contraire ! Certains pans ont longtemps été pris en charge par les secrétariats, les services administratifs et financiers, les ressources humaines, soit des

¹⁵³ Carlo Revelli est le PDG de la société Cybion qu'il a créée avec Joël de Rosnay. Il est Diplômé en sciences économiques de l'université de Rome et chercheur en sciences de l'information à l'université Paris X. (<http://www.agoravox.fr/auteur/carlo-revelli>, page consultée le 15 avril 2015).

¹⁵⁴ Ferchaud, B., (1998), Valorisation des gisements d'information : Filtrage et analyse des données pour la veille stratégique, [en ligne], URL : <http://www.adbs.fr/valorisation-des-gisements-d-information-filtrage-et-analyse-des-donnees-pour-la-veille-strategique-journee-d-etude-gfii-paris-20-novembre-1998--13399.htm?RH=REVUE>, page consultée le 15 avril 2015.

services fonctionnels assurant le suivi, le contrôle et l'aide aux activités business. Par contre, « l'information collectée à l'extérieur a donné lieu aux premiers centres documentaires, dévolus en priorité à l'information scientifique et technique indispensable à la Recherche et Développement. Leur diversification au fil du temps donne lieu à des systèmes d'information qui peuvent entrer en concurrence ou se compléter¹⁵⁵ ».

4.2. La gestion de la communication

Dans l'entreprise, aujourd'hui, la communication vue comme transmission d'informations est devenue centrale. C'est elle qui est au cœur de la communication « top-down » encore appelée « communication descendante ».

La « communication formelle » est donc l'ensemble des actions d'information officiellement acceptées et organisées, structurées par l'organisation. Ces actions peuvent porter soit sur une série de contenus (les types d'information) soit être organiser suivant des modalités spécifiques (flux d'informations), soit adopter des supports divers (outils d'information). Vu la structuration officielle des informations, la hiérarchie y joue un rôle très actif et le choix des cibles dépend des contenus et des intentions qui soutiennent le dispositif informationnel¹⁵⁶.

Notons toutefois que tout le dispositif de la communication formelle est complété par ailleurs par des échanges de type informels entre les individus. Ces échanges qui ont lieu lors de la pause-café, dans les couloirs par exemple, sont nécessaires à l'équilibre de l'organisation ; ils en assouplissent le fonctionnement. Mintzberg¹⁵⁷ nomme cela « l'ajustement mutuel » : la coordination du travail s'effectue par le simple processus de la coordination informelle entre les travailleurs. Mais par ailleurs cette communication informelle fait souvent peur aux managers car elle est non maîtrisable. Elle prend parfois la forme de la rumeur, qui est une information parfois fausse certes, mais souvent teintée de quelques faits réels. Elle est véhiculée par tous et personne à la fois, elle se répand partout sans que les circuits qu'elle emprunte ne puissent être clairement identifiés, tout comme ses émetteurs et ses récepteurs. A

¹⁵⁵ Mohamed Ben Romdhane, Besma Bsir & Abderrazak Mkadmi, (2012), « sites web et stratégies de communication des entreprises tunisiennes : Expériences de SIMAP, Arts de Tunisie & Golden Yasmin, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/70/21/21/PDF/articloeAM_BB_MBR_VF.pdf, page consultée le 1^{er} septembre 2014.

¹⁵⁶ Ce paragraphe est fortement inspiré de : Duterme, Claude (2002), *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, p. 24.

¹⁵⁷ Mintzberg, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation et Ed. Agence d'Arc.

ce titre, il semble que le schéma émetteur-message-récepteur ne soit pas suffisant pour l'appréhender.

4.2.1. Quels sont les types d'informations transmises ?

Les plus courantes sont celles qui sont liées au travail et aux procédés, elles concernent :

- l'organisation du travail, la nature des tâches et leur répartition, les difficultés à solutionner etc.
- les informations liées à la réglementation du travail comme les horaires, les personnes ressources, les chartes graphiques et relatives à la correspondance, etc.
- les informations qui permettent au récepteur de se situer dans son environnement. On peut envisager ici des informations relatives à la concurrence, à l'environnement technique de l'entreprise, au contexte légal de celle-ci etc.

C'est l'instauration d'un service de communication qui est souvent à l'origine de la transmission de ces informations. Au-delà de la transmission des informations du quotidien, il y a ici une vision d'intégration du personnel dans la logique globale de l'entreprise qui est souhaitée par la direction.

4.2.2. Quels sont les flux d'informations rencontrés ?

On entend par flux d'informations, les circuits empruntés par les informations dans l'entreprise. Emile Michel Hernandez¹⁵⁸ considère qu'« ils sont devenus beaucoup plus complexes et difficiles à décrire dans l'entreprise actuelle que dans l'entreprise taylorienne. À l'origine comparables aux fils d'un marionnettiste, ils s'apparentent maintenant à un véritable système nerveux de l'entreprise. [...] De linéaire le mouvement de l'information dans l'entreprise est devenu aujourd'hui brownien¹⁵⁹. »

Les flux peuvent être de plusieurs types et véhiculés par plusieurs supports.

¹⁵⁸ Emile-Michel Hernandez (1949) est un authentique entrepreneur qui a d'abord créé et dirigé des entreprises de construction pendant une dizaine d'années avant de s'orienter vers l'enseignement supérieur et la recherche. Aujourd'hui, professeur agrégé des Universités en sciences de gestion, il enseigne à l'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) où il dirige l'Institut Rémois de Gestion (IRG). Auteur de nombreuses publications, ouvrages et articles scientifiques, il consacre ses recherches à l'élaboration d'une théorie générale de l'entrepreneuriat. Il est Président d'honneur de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

¹⁵⁹ Mouvement aléatoire et très irrégulier.

Nous rappelons ici les quatre grandes catégories de flux identifiées : les flux descendants, ascendants, latéraux et transversaux.

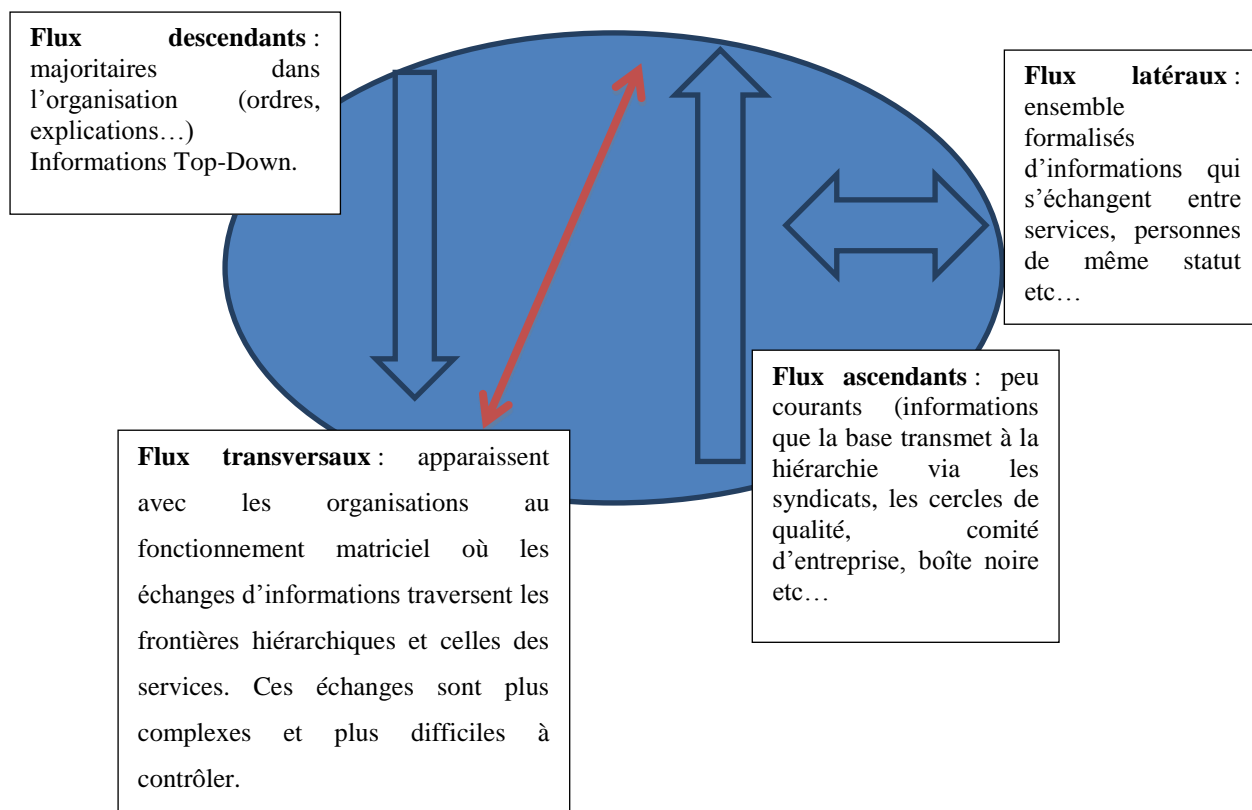


Figure 11 : Les Flux d'informations dans l'entreprise¹⁶⁰

Certains auteurs notent qu'il existe aussi une voie participative qui correspond à l'approche « ressources humaines », au désir d'impliquer les divers acteurs de l'entreprise dans ses projets. Gérard Donnadieu et Gérard Layole¹⁶¹ parlent, à son propos, « d'une sorte de doublage diffus du canal hiérarchique¹⁶² ». Elle peut prendre différents aspects : cercle de qualité, groupes de concertation ou de progrès, de pilotage, d'expression directe, de projet, etc.

Vient enfin « la voie médiatique qui fait de la communication une fonction à part entière avec ses professionnels et ses moyens souvent coûteux et de plus en plus sophistiqués techniquement (audiovisuel, télématique, informatique...) ¹⁶³».

¹⁶⁰ Source : Tableau réalisé par l'auteur.

¹⁶¹ Respectivement Maître de conférences associé à l'IAE de Paris et Directeur d'Etudes à l'Institut Entreprise & Personnel et Responsable de Projets à l'Institut Entreprise & Personnel.

¹⁶² In Émile-Michel Hernandez, « La communication interne : du discours à la réalité », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 01 avril 2012, consulté le 23 juillet 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1706>

¹⁶³ Émile-Michel Hernandez, Op.Cit. page consultée le 23 juillet 2014.

4.2.3. Quels sont les principaux supports de transmission ?

L'entreprise justifiera l'utilisation et le choix du support en fonction de l'adaptation et de la lisibilité des messages, de l'accessibilité des destinataires et du contexte de leur utilisation.

Face à l'explosion des outils utilisés par les professionnels de la communication interne lors des dernières décennies, certains auteurs ont tenté d'en faire une recension plus ou moins exhaustive, nous pensons notamment à François Charvin, Philippe Detrie et Catherine Meslin, Gérard Pelcener, Marie-Hélène Westphalen, etc....

Hernandez mentionne que : « classiquement ils distinguent trois catégories de moyens :

- Premièrement, les moyens oraux : la présence, l'entretien individuel, les conférences et assemblées, les commissions et groupes d'études, les réunions, les portes ouvertes et visites d'entreprise....
- Deuxièmement, les moyens écrits : notes et circulaires, flashes et bulletins spécialisés, revue de presse et analyse thématique de presse, lettre au personnel, rapport annuel, bilan social, systèmes de suggestions, journal d'entreprise... [...].
- Troisièmement, les moyens technologiques de plus en plus nombreux et sophistiqués, et dont l'efficacité réelle gagnerait parfois à être vérifiée : diaporama, film, vidéo d'entreprise, journal vidéo, radio ou téléphone, affichage, cassettes, vidéodisques, télex, télécopie, systèmes interactifs divers...

Ainsi le discours sur la nécessité de communiquer dans l'entreprise s'est-il accompagné d'une véritable inflation des moyens utilisés¹⁶⁴ ».

¹⁶⁴Hernandez, E.M., Op.cit., page consultée le 23 juillet 2014.

Supports	Explications
Oraux	Font passer les messages du quotidien et est utilisé lors de toutes les réunions mais il concerne parfois des messages très spécifiques comme dans les assemblées générales.
Ecrits	Sont utilisés pour les règlements, les notes de services, ...
Audiovisuel	La vidéo est ici utilisée comme complément « in », « tendance » de la communication écrite de l'entreprise, de son journal d'entreprise par exemple.
L'outil de production (la machine) et l'informatique	Celui-ci informe très concrètement l'utilisateur de ce qui est attendu de lui, du rythme nécessaire à la production du produit.
Les TIC	Messagerie électronique, intranet, extranet, réseaux sociaux d'entreprises...autant de nouveaux supports qui permettent une rapidité de transmission et de distribution ciblée.

Figure 12 : Tableau de synthèse des principaux supports de transmission dans l'entreprise¹⁶⁵

Ce tableau doit attirer notre attention sur le fait que certains supports de transmission et la digitalisation des informations ont permis la disparition de certaines lignes hiérarchiques dans l'entreprise, notamment via le traitement croissant des informations par les machines qui avertissent directement les responsables en cas de dysfonctionnements.

Nous complétons cette approche par un autre tableau synthétique reprenant les outils de communication proches de la communication interne et utilisés par les entreprises et organisations. Les destinataires sont ici les salariés, mais peuvent être aussi les actionnaires, les fournisseurs, etc...

Communication	Outils
écrite	Le journal d'entreprise, la lettre au personnel, le tract, la note d'information, l'affichage interne, le bilan social, le rapport annuel, le livret d'accueil, le compte-rendu d'information, le flash-info, la revue de presse, la boîte à idées, l'enquête d'opinion, le bulletin spécialisé, la télécopie, le journal spécialisé, l'annuaire, les mémos, l'organigramme, l'intranet, la note de service, le rapport écrit, le dépliant ou la plaquette, le fax.
orale	La réunion d'information, la conférence, le discours du président, l'entretien, le groupe d'étude, l'entretien individuel, la visite d'entreprise, le cercle de qualité, le cercle de développement, le groupe de pilotage, le groupe de réflexion stratégique, la réunion d'information et d'échange, la journée portes-ouvertes, les séminaires, la commission, la ligne téléphonique gratuite.
Audiovisuelle et multimédia	L'affichage électronique, la téléconférence, le journal télévisé, le documentaire informatif, le message audio, la borne interactive, le magazine vidéo, la messagerie électronique, le diaporama, le catalogue électronique, le film institutionnel, la radio interne.

Figure 13 : Tableau de synthèse sur les outils de la communication¹⁶⁶

¹⁶⁵ Tableau réalisé par l'auteur.

Mais les entreprises communiquent aussi spécifiquement vers l'extérieur. Nous retiendrons particulièrement :

- La communication institutionnelle à travers les Relations Publiques. Elles sont le résultat du changement de nature de l'entreprise qui endosse aussi une fonction d'émettrice d'image, de valeurs.
- La communication commerciale via la publicité. Celle-ci comporte à la fois une communication produit (la réclame) et une communication marque (le concept de la marque, le slogan). Il y a aussi la publicité événementielle qui peut reposer aussi sur le sponsoring et le mécénat.

L'entreprise communique donc de plus en plus tant en interne qu'en externe, et on ne peut d'ailleurs plus concevoir une communication sans l'autre. Pour cela, l'entreprise est aidée par les nouvelles technologies. Néanmoins, une communication linéaire où les récepteurs sont considérés comme des « cibles » est de moins en moins envisageable. Les conceptions de la communication de l'Ecole de Palo Alto se basant sur les interactions et le feedback sont aujourd'hui amplifiées par les nouveaux outils de communication qui induisent le bottom-up et la participation des récepteurs là où l'entreprise ne les attendait pas.

4.3. Le management de l'information : un outil en mutation

Le contexte de surabondance de l'information et d'accélération technologique conduit l'entreprise vers un trop-plein d'informations c'est « l'info pollution ». Joël de Rosnay¹⁶⁷ identifie trois grandes évolutions concernant ce trop-plein informationnel :

- L'évolution biologique,
- L'évolution technologique et
- L'évolution numérique.

Il mentionne ainsi qu' : « entre le monde biologique et sa biosphère, le monde technologique et la techno sphère, le monde numérique et le cyberspace, il se crée à chaque fois une

¹⁶⁶ La réalisation du tableau s'inspire largement de : <http://fr.slideshare.net/guestb103eb3/culture-et-communication-dentreprise>

¹⁶⁷ De Rosnay, J., (2006), *La révolte du pronétariat*, Fayard.

accélération. Celle-ci génère cette pollution informationnelle qui nous envahit et peut inhiber la créativité, si l'on n'y remédie pas et si l'on ne trouve pas de moyens pertinents pour extraire du sens de tout ce gisement d'informations¹⁶⁸». Ceci pose donc la problématique de l'accès à la bonne information dans les organisations.

Au management de l'information s'ajoute toute la production de l'information interne qui circule dans l'organisation et l'information collectée à l'extérieur qui doivent aussi être pris en compte par le management de l'information.

Celui-ci regroupe divers acteurs. C'est ainsi que B. Guyot¹⁶⁹ recense :

- tous ceux qui travaillent (ils produisent et gèrent de l'information),
- le management (qui décide de mettre en place un dispositif),
- les spécialistes de l'information (qui le gèrent).

Ces dynamiques qui animent les activités et les interactions informationnelles, peuvent se lire avec la modélisation sociale du cycle de l'information de Le Coadic¹⁷⁰. En effet, l'auteur, par analogie avec le schéma économique classique (production, distribution, consommation), a construit le cycle de l'information qui est composé de trois processus: la construction, la communication et l'usage de l'information.

L'entreprise peut être vue comme un système dans la mesure où elle poursuit un certain but, s'est organisée et s'est dotée de moyens pour y parvenir. « Tous ses éléments sont en interaction (moyens humains, financiers, informationnels, etc.) et il y a des imbrications de systèmes, par exemple le système central (l'entreprise), des systèmes locaux (les services), avec des flux relationnels entre eux (hiérarchiques, fonctionnel, opérationnel), des flux d'information et de ressources (ce qui entre, ce qui sort du système)¹⁷¹ ». Au sein de ce système, différents types d'informations circulent : « une donnée de gestion liée au système informatique (donnée à traiter), une donnée entrant dans le processus de prise de décision, information de gestion pour le suivi, le contrôle d'une activité. L'information se rattache à un traitement de données pour le management (tableaux de bord, indicateurs, par exemple), l'information à des fins de communication, information de coordination (compte-rendu de réunions, par exemple), l'information connaissance = sur l'environnement (par exemple :

¹⁶⁸ De Rosnay, J., (2006), Op.cit.

¹⁶⁹ Guyot, Brigitte, (2012), Le management de l'information dans les organisations – Eléments de méthode, [en ligne : archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/.../2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf...]. Elle est maître de conférences HDR au CNAM.

¹⁷⁰ Le Coadic, Yves-François, (1997), *La science de l'information*, PUF, Paris.

¹⁷¹ Guyot, Brigitte, Op. cit., page consultée le 9 août 2014.

scientifique, technique, économique), nouveaux types d'information : savoir-faire, compétences, informations produites en interne par les acteurs... il y aura donc autant d'informations collectées ou produites selon l'activité de l'entité¹⁷² ».

Tous ces flux informationnels peuvent être exploités par un système d'informations que nous allons décrire ci-dessous.

4.3.1. La notion de système d'information

Un système d'information est un système dévolu à collecter, traiter, produire et émettre de l'information en vue de finalités spécifiques. « Il se définit par l'articulation de trois niveaux : tout d'abord, il est constitué autour et par un système d'acteurs organisés autour d'une action ou d'un projet concret qui crée une situation de travail particulière. Dans ce cadre, chaque individu a, seul et avec d'autres, des activités de communication et d'information qui forment déjà un embryon de système d'information : de l'information est échangée, produite pour travailler ou pour rendre compte de son activité. Il convient à ce niveau de pouvoir définir et préciser ce qui circule (des données, des documents, des contenus structurés ou non), sous quelle forme (supports, conversations), par quels circuits (formels ou informels), selon quelles modalités (implicites ou déjà explicites), entre quels acteurs (relations hiérarchiques, de proximité) »¹⁷³.

Ensuite, ces acteurs sont encadrés par un système de règles et de procédures, plus ou moins contraignantes, mais qui sont reconnues par l'ensemble des acteurs. Le management vise à structurer les échanges et à stabiliser un système relationnel dans le but d'une meilleure efficacité. Il peut être aidé en cela par un dispositif technique matérialisé par un réseau, un outil informatique, etc. Ce dispositif « condense en lui à la fois des types d'informations à gérer, à recueillir et les processus de traitement qui y sont associés, ainsi que les représentations de ses concepteurs vis-à-vis de l'opérabilité du système d'ensemble. Contraintes techniques et attentes organisationnelles s'inscrivent dans l'outil technique supposé résoudre un certain nombre de problèmes, aider les personnels dans leur travail, ou apporter une visibilité de l'organisation du travail. Un système d'information est donc avant tout un système d'acteurs intervenant autour d'objectifs, d'un projet commun, que ce soit de

¹⁷² *Ibidem.*

¹⁷³ Guyot, B., (2012), Op.cit.

façon ponctuelle ou permanente ; il a des moyens, et a mis en place des procédures. Il peut y avoir un système technique, mais toujours un système organisationnel¹⁷⁴ ».

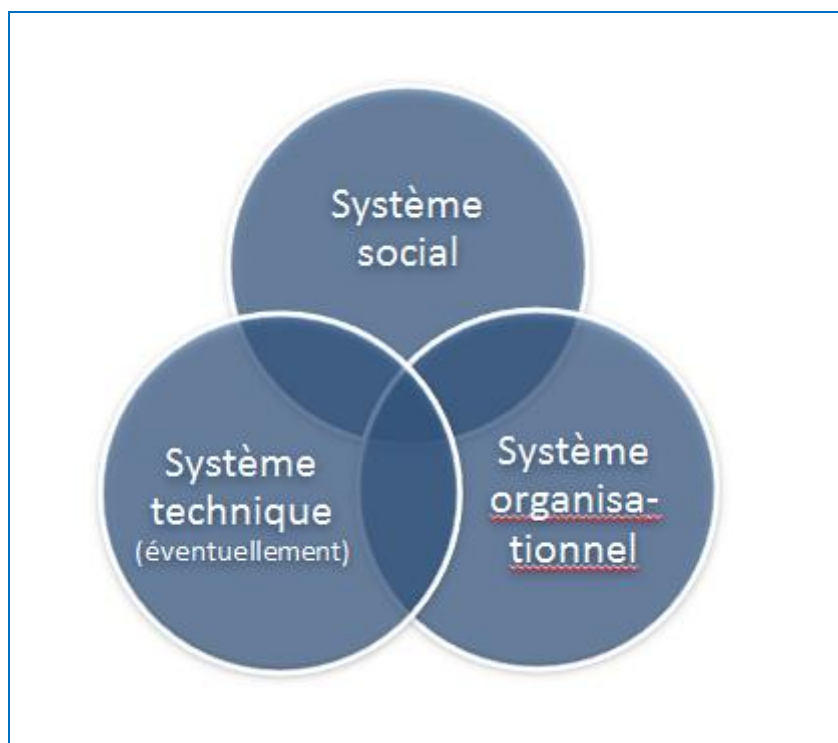


Figure 14 : Les trois composantes d'un système d'information¹⁷⁵

« Il peut être représenté en dégageant :

- ses finalités
- ses éléments constitutifs (type d'information, acteurs concernés),
- le contexte (service, département, entreprise) ;
- ses règles de fonctionnement, de suivi, de régulation et de contrôle, et procédures en matérialisant les flux (physiques, matérialisés par des volumes, des sens et des types de relations entre les éléments internes et externes) : les types de relations (concurrence, coopération) ; les types d'information transitant par ces canaux.
- les processus liés (modes de traitement, enchaînement des tâches, telles la collecte, la diffusion)¹⁷⁶ ».

Les différents systèmes d'informations se distinguent en fonction de :

¹⁷⁴ *Ibidem.*

¹⁷⁵ Tableau réalisé par l'auteur.

¹⁷⁶ Guyot, B., (2012), Le management de l'information dans les organisations – Eléments de méthode, [en ligne : archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/.../2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf...], page consultée le 9 août 2014.

- « leur finalité : accompagner la démarche qualité, surveiller des brevets, gérer une documentation technique. Ils sont au service d'un public interne à l'organisme
- des acteurs concernés (gestionnaires, public) : l'homogénéité des publics peut être plus ou moins grande (des chercheurs, des chargés de mission, des décideurs..).
- de leurs modes d'organisation : cellule, gros centre, géré par une équipe, une personne seule, centre autogéré, agrégat de micro-doc, réseau...
 - En autonomie ou en relation avec d'autres dispositifs d'information (réseau) juxtaposition et redondance) visibilité ou brouillage
 - système économique (relations marchandes, d'échanges, self-service ou prestations)
 - prestations : self-service ou passage par le documentaliste services rendus régulièrement ou ponctuellement
 - Insertion dans la culture de l'entreprise
- du type d'information traitée (en provenance de l'interne ou de l'externe), repérage des circuits de production, de communication, formels ou informels
- des types de traitements attendus et réalisés : information brute, travaillée (synthèses, recommandations, surveillance). La chaîne de traitement (c'est-à-dire le processus qui va de l'entrée à la sortie du système) sera différente, tant dans l'organisation des tâches, responsabilités, enchaînement des tâches.
- des outils techniques associés (ou non) : interaction avec d'autres systèmes (informatiques ou télécommunications). Chercher à connaître les responsabilités, comment se fait la maintenance, la coordination, le contrôle...

Un système d'informations central regroupe toutes les données provenant de l'activité, à des fins d'organisation, de contrôle et de gestion de l'activité. Le système de gestion est prévu pour suivre et contrôler les activités, à destination du management intermédiaire, grâce à des agrégations successives, tableaux de bord, etc

Les systèmes de Workflow sont conçus pour faciliter l'organisation du travail, en mettant sur une même plate-forme technique les données techniques, de fonctionnement, de commande (ERP). Un système unique gère le processus de conception (bureaux d'études, des méthodes, les commandes et l'approvisionnement de matières premières, de pièces, bureau des prototypes, le contrôle de l'atelier de fabrication, la qualité. Un système commercial relie vendeurs, clients, service des commandes, de gestion des stocks, logistique, service après-vente¹⁷⁷ ».

¹⁷⁷ Guyot, Brigitte, (2012), *Ibidem*, page consultée le 9 août 2014.

4.3.2. Les principaux types de dispositifs d'information

Outils de travail	Outils d'information	Mixte
<ul style="list-style-type: none"> • Workflow (assigne des tâches) • ERP (système de gestion intégré) • Serveur commun avec ou non des espaces privés . 	<ul style="list-style-type: none"> • outil d'information interne : mémoire, stockage, preuve, archives, gestion des connaissances • outil d'information externe : filtrage, exploitation, documentation, veille. 	<ul style="list-style-type: none"> • outil qui concentre des ressources internes et externes: groupware (partage d'informations)/travail coopératif, travail à distance • Intranet : abrite des objectifs d'ordres différents : <i>institutionnel</i> : image commune (identité d'entreprise) <i>outil de travail commun</i> <i>outil d'information</i> : espace de stockage (informations utiles à tous : réglementation)

Figure 15 : Les principaux types de dispositifs d'information¹⁷⁸

Tous ces systèmes d'information peuvent cohabiter dans l'organisation. Ils peuvent aussi se substituer à d'autres plus anciens ou être remplacés par de nouvelles modalités.

Cependant, même si les systèmes d'information structurent l'information, ils ne sont pas une assurance contre le désordre. En effet, que se passe-t-il lorsque l'entreprise en achète une autre ? Il y a un changement de périmètre de l'entreprise et l'alignement des deux systèmes d'information occasionnera des conflits entre les équipes (qui prendra l'unique place à pourvoir ?). Cette phase de transition se déroulera avec un système hétéroclite, des référentiels aux nomenclatures différentes, etc. Dans le contexte actuel des partenariats et des fusions d'entreprises, l'entropie a de beaux jours devant elle.

¹⁷⁸ Tableau réalisé par l'auteur.

L'état naturel du système d'information, ce n'est donc pas l'ordre mais « un désordre contre lequel la lutte n'est jamais gagnée. Ce n'est pas une raison pour perdre de vue les principes selon lesquels on doit le bâtir le système d'information, mais il est en pratique difficile de les respecter exactement »¹⁷⁹.

Il est intéressant de s'interroger ici sur le rôle du DSI (directeur des systèmes d'information) dans de telles situations. Quels compromis pour un moindre mal ? Le DSI doit devenir diplomate. Il ne pourra imposer un ordre que de courte durée s'il se cantonne à une approche prônant la méthode, la discipline etc. Il lui faudra également développer une sensibilité tactique afin que, quoique désordonné, le système d'information reste assez cohérent pour fournir un service acceptable.

5. Vers une entreprise de plus en plus technocommunicante

Il convient encore de nous pencher sur le rôle joué par l'informatique et les TIC dans l'évolution de la gestion de l'information au sein des organisations. « L'objet de l'informatique est de centraliser des données pour pouvoir les traiter (computation). L'outil demande une réduction (formalisation, structuration de ces données) ; demande aussi une homogénéisation (en formats compatibles), ainsi qu'une normalisation des procédures. Elle produit des interfaces (pour piloter une machine, interroger une banque de données...) »¹⁸⁰. L'informatique s'est tout d'abord occupée de l'information liée aux activités dont les données sont faciles à gérer, à stocker et à faire circuler. Elle s'intéressait alors peu aux contenus.

Avec le développement des réseaux, l'informatique « communicante » s'est penchée sur la circulation, le transport des données ; et l'augmentation des capacités de stockage a permis de stocker de grandes quantités de données sur un même support.

Si pour la majorité des individus, communiquer c'est surtout transmettre des informations, en entreprise l'information est fondamentalement liée aux processus de production et suit ceux-ci. « Ces informations peuvent être produites par l'entreprise pour elle-même, prélevées sur l'extérieur et utilisées par l'entreprise, ou enfin produites par l'entreprise et à destination de

¹⁷⁹ Volle, M., « Entropie du système d'information », [en ligne, url : <http://www.volle.com/ulb/021116/textes/entropie.htm>], page consultée le 20 avril 2015.

¹⁸⁰ Guyot, B., (2012), Op.cit., page consultée le 9 août 2014.

l'extérieur. Enfin elle (la communication en entreprise¹⁸¹) présente un double aspect. C'est d'une part un état d'esprit d'échange, de dialogue et de confiance qui doit régner dans l'organisation, mais c'est aussi une fonction c'est-à-dire une série d'actions qui doivent s'intégrer dans une stratégie globale¹⁸² ».

C'est ainsi que l'on peut parler d'une réelle communication interne « stratégique » et l'on peut avancer avec Claude Duterme¹⁸³ qu' « elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise¹⁸⁴ ». De plus, selon Norbert Wiener « Tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information¹⁸⁵ ». L'organisation doit donc accorder une place centrale à la communication parce que la structure, l'étendue et l'ampleur des activités des organisations sont presque entièrement déterminées par les techniques de communication. L'entreprise se place dans un environnement spécifique avec lequel elle interagit, s'adapte mais qu'elle transforme aussi en retour. On peut ainsi dire que la communication d'entreprise est à la fois consommatrice culturelle et productrice de nouveaux modèles culturels.

L'entreprise forme par ailleurs un groupe social très diversifié et elle a besoin de créer une identité collective pour assurer la cohérence de ses membres. Au fur et à mesure de son développement, elle va construire sa propre culture afin que le management puisse utiliser celle-ci pour résoudre des problèmes de stratégies, de mobilisation du personnel, de communication.

La communication interne sert notamment à véhiculer cette culture d'entreprise.

La communication d'entreprise reflète la logique habituelle de distribution des responsabilités au sein des sociétés mais aussi une logique « rationnelle » inhérente au fonctionnement des entreprises. Dans le même ordre d'idée, la communication « naturelle » serait source de

¹⁸¹ Note de l'auteur.

¹⁸² Hernandez, Emile-M., « La communication interne : du discours à la réalité », *Communication et organisation* [En ligne], URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1706>, page consultée le 23 juillet 2014.

¹⁸³ Claude Duterme est intervenant et formateur en entreprise, psychothérapeute, il est associé de recherches et formateur à l'Institut Gregory Bateson (Liège, Belgique). Son travail et ses recherches sont centrés sur les relations humaines et les processus de changement, tant dans les relations interpersonnelles qu'au sein des grands systèmes. Il est aussi membre du LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication et d'Organisation, Louvain-la-Neuve, Belgique).

¹⁸⁴ Claude Duterme (2002), *La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Editions De Boeck Université, p.9

¹⁸⁵ Wiener, N., (1948), *Cybernetics or control and communication in animal and machine*; p .161

rumeurs et de dysfonctionnement alors que la « gestion » de la communication serait un élément structurant, qui remet de l'ordre dans le collectif chaotique. Toutefois cette vision est réductrice et demande à être étayée par d'autres approches qui s'intéresseront notamment aux interactions et au contexte dans lequel ces interactions se déroulent. L'entreprise évolue, la communication aussi.

« Le changement ne se décrète pas. Il se communique. On sait le coût social et économique d'une communication interne déficiente : blocages divers, rétention d'informations, démotivation... La gestion du personnel et la communication interne doivent être étroitement liées dans une perspective d'accompagnement d'évolution et de changement ¹⁸⁶»

« La période actuelle, que l'on peut définir comme l'ère de la complexité, pour utiliser un concept popularisé essentiellement par Edgar Morin, présente plusieurs caractéristiques. D'abord l'époque des certitudes est révolue, dans un environnement mouvant et difficile l'humain devient la principale ressource des entreprises, aussi s'agit-il d'optimiser son utilisation. La circulation de l'information est un des moyens dont disposent les dirigeants pour ce faire. Ensuite la production des entreprises a évolué, le produit, conçu avant sa réalisation, a fait place au projet où conception et exécution sont parfois simultanées. L'employé doit non seulement penser mais encore adhérer profondément aux objectifs de son organisation ¹⁸⁷ ». Dans le travail en équipe, les travailleurs doivent coordonner leurs actions et donc communiquer. C'est ainsi que la communication devient une composante essentielle de ce nouveau mode d'organisation.

Dans ce cadre, les nouveaux supports de circulation de l'information ont un rôle à jouer et impactent l'organisation :

- Ils facilitent le partage de l'information (Internet, Intranet),
- Ils favorisent le travail en groupe (groupware , workflow, plateformes collaboratives),
- Ils simplifient les échanges de données entre entreprises et avec les administrations (EDI, télé déclarations, e-gov),
- Ils facilitent la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki),
- Ils mettent en place une mémoire collective.

¹⁸⁶ Favatier, J., (2003), Séminaire sur la communication interne et le management, polycopié, Paris, 19 octobre 2003.

¹⁸⁷ Hernandez, Emile-M., (1994), « La communication interne : du discours à la réalité », *Communication et organisation* [En ligne], URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1706>, page consultée le 23 juillet 2014.

L'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes. Il est donc possible pour l'entreprise de combiner management des équipes et approche communicante grâce aux TIC qui :

- Permettent le rapprochement des compétences et des connaissances (visio-conférences),
- Augmentent l'autonomie et la prise de décision des collaborateurs (intranet),
- Permettent l'expression autorégulée d'un groupe (wikis),
- Préservent le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise (Ged¹⁸⁸),
- Fluidifient le travail en équipe (agendas partagés ...),
- Développent le lien social entre les collaborateurs (réseau social ...).

Cette approche s'inscrit dans une perspective néo-libérale où la régulation est produite par la communication. Celle-ci est définie comme un dispositif facilitant la mise en acceptabilité et la figure de « l'individu consommateur et libre de ces choix est promue comme idéal type¹⁸⁹ ».

Voyons maintenant les liens entre les TIC et les organisations.

Le lien entre la technique et l'organisation est ancien et les mutations de l'entreprise sont certainement le fruit d'« un processus technologique en perpétuel mouvement¹⁹⁰ ».

Pensons tout d'abord que les TIC ont transformé le monde du travail. Si elles ont créé de nouveaux métiers, elles sont aussi la cause de la disparition des dactylos, des clavistes ou des dessinateurs industriels... Dans les administrations et certaines grandes entreprises, les téléphonistes sont remplacés par un central téléphonique automatisé qui dispatche les appels entrants.

¹⁸⁸ La gestion électronique des documents (GED) désigne un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. Le terme GED désigne également les logiciels permettant la gestion de ces contenus documentaires.

La GED met principalement en œuvre des systèmes d'acquisition (exemple d'utilisation : la numérisation de masse de documents papiers), d'indexation, de classement, de gestion et stockage, d'accès (navigation et recherche) et de consultation des documents. La GED participe aux processus de travail collaboratif, de capitalisation et d'échanges d'informations. Elle prend en compte le besoin de gestion des documents selon leur cycle de vie, de la création à l'archivage en passant par la gestion des différentes versions.

¹⁸⁹ Bernard, Fr., (2003), « La communication : enjeu de société, enjeu scientifique et enjeu de formation », <http://eduscol.education.fr/cid46303/la-communication%C2%A0-enjeu-de-societe-enjeu-scientifique-et-enjeu-de-formation.html>, page consultée le 2 septembre 2014.

¹⁹⁰ Milon, A., Jouve, M., (1996), *Communication et Organisation des Entreprises*, Bréal, Paris.

L'humain n'est pas nécessairement remplacé par une machine mais néanmoins, les managers s'interrogent souvent quant à savoir quel système technique privilégier dans leur organisation pour une meilleure performance. C'est ainsi que différents chercheurs comme Woodward¹⁹¹, Lawrence, Lorsch, Burns et Stalker, se sont intéressés au lien entre les TIC et l'organisation. Ainsi, la théorie de la contingence qui propose de réfléchir à la meilleure organisation en prenant en compte les variables économiques et les conditions du marché, montre que certains choix structurels se révèlent meilleurs mais pour certaines technologies de production uniquement. D'autres approches partent de l'idée qu'il faut modifier les structures et les manières de travailler afin d'intégrer la technologie qui apportera le succès...mais sans toujours préciser les modifications structurelles nécessaires. D'autres applications comme les ERP sont parfois présentés comme outils du changement. La direction s'appuyant sur l'ERP pour provoquer un changement organisationnel qu'elle n'aurait pas réussi à introduire autrement. Ces programmes ERP sur-mesure, réalisés pour l'entreprise, apportent leur lot de contraintes et de nouvelles règles et standardisent les manières de faire en lien avec les bonnes pratiques du secteur. Mais ces ERP ont vite évolué et de « contraignants », ils sont devenus « adaptatifs », paramétrables selon le fonctionnement souhaité. « Les progrès de la technologie sont tous allés dans le sens de la multiplication des possibles. Les usages de l'informatique s'adaptent aux choix organisationnels qui sont faits dans les entreprises. Des choix organisationnels opposés sont possibles, il se trouve toujours des applications informatiques pour appuyer ces choix¹⁹² ».

Tout comme pour les notions d'information et de communication pour lesquelles nous avons constaté des recouvrements, et des débordements, il nous semble qu'aujourd'hui les TIC débordent largement du champ des systèmes d'informations. D'abord, de par leur flexibilité et leur modalité grandissante, les TIC ont une capacité d'appropriation telle, qu'elles se dispersent dans toute l'organisation : marketing, comptabilité, finance mais aussi GRH. Elles impactent concrètement l'organisation. Sommes-nous dès lors à un tournant, où il faut nous interroger sur la coévolution des organisations et des systèmes techniques, au-delà d'un déterminisme technologique ou organisationnel ? Il nous semble que oui car à travers l'utilisation grandissante des TIC, usagers et managers redessinent l'organisation et ses process. Ensuite, les TIC réinterrogent les modalités d'articulation des relations sociales, qu'elles soient interpersonnelles ou instrumentées, et dès lors, comment se travaillent les

¹⁹¹ Woodward réalise des enquêtes sur le terrain dans les années 1950, pour analyser l'influence de la technologie sur la structure organisationnelle. Lawrence et Lorsch approfondissent les idées de Woodward ; Burns et Stalker étudient quant à eux l'environnement comme une contrainte déterminante sur la structure et les performances d'une organisation.

¹⁹² Peaucelle, Jean-Louis, (2007), « La malléabilité organisationnelle des TIC », *Revue française de gestion*, 2007/3, n° 172, p.110.

modalités de la confiance dans ce nouveau contexte ? La question n'est pas simple car elle se greffe sur une communication d'entreprise de plus en plus souvent remise en cause.

6. Remise en cause de la communication d'entreprise

Nous avons donc pu observer tout au long de ces pages que la communication d'entreprise est en évolution constante et que depuis les années 1990 on assiste à un mouvement de professionnalisation croissant de celle-ci¹⁹³. En effet, « les progrès de l'évaluation ont permis de contribuer à la légitimation de la fonction et à sa reconnaissance au sein de l'organisation. [...] L'évaluation est passée de celle de l'outil à celle de l'atteinte réelle des objectifs de communication, ceux-ci étant fixés avec plus de précisions et sur des critères quantifiés. [...] (mais) le problème réside en ce que le fondement théorique de la mesure réside dans la croyance en la causalité entre l'action de communication et l'effet engendré par celui-ci¹⁹⁴ ». Pourtant ce mouvement s'accompagne aussi d'une remise en cause de la parole même de l'entreprise dont le discours sur le risque ou sur l'environnement par exemple « a une crédibilité quasi nulle » comme le mentionne Th. Libaert¹⁹⁵. Il note que cette tendance a été amplifiée par le rôle de minimisation de la communication de crise lors d'événements comme Tchernobyl ou la maladie de la vache folle. Le communicant est ainsi plongé au cœur d'une situation paradoxale qui d'une part exige de lui de diffuser une information toujours plus importante et transparente et en même temps, il lui est signifié que sa parole n'est pas crédible et que sa diffusion d'information ne sera suivie d'aucun effet pratique.

Libaert¹⁹⁶ pointe aussi le fait que le thème de la confiance est central dans la majorité des communications d'entreprises et que là aussi le bât blesse. C'est ainsi qu'il montre qu'en

¹⁹³ Voir par exemple à ce sujet : Messika, L., (1995), *Les Dircoms : un métier en voie de professionnalisation*, l'Harmattan.

¹⁹⁴ Libaert, Th., (2009), « Aléa communicationnel et communication sensible. Pour une reconnaissance de l'effet d'incertitude appliquée à la communication d'entreprise », *Communication & Organisation*, n°36, Décembre 2009, p. 150-177.

¹⁹⁵ Libaert, Th., L'évolution de la communication d'entreprise, [en ligne] : <http://www.tlibaert.info/students/%C3%A9l%C3%A9ments-de-cours/>, page consultée le 20 août 2014.

¹⁹⁶ Thierry Libaert est titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication (Université de Louvain), d'un DESS de communication politique et sociale (Paris 1), du diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'une maîtrise de droit public.

Il est membre du Comité Economique et Social Européen, et des Conseils d'administration de l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), du Fonds Afnor pour la Normalisation, et de l'Institut des Futurs souhaitables. Il a publié une vingtaine d'ouvrages et de nombreux articles. (<http://www.tlibaert.info/about/fran%C3%A7ais/>, page consultée le 20 août 2014).

1985, « seuls 25% des français déclarent n'avoir pas confiance dans l'entreprise, ils sont désormais plus de 50% et le phénomène s'observe dans la plupart des pays occidentaux. [...] Le phénomène s'observe également chez les salariés parmi lesquels les 2/3 se déclarent désormais désengagés de leur entreprise sous des formes diverses : sceptiques, mitigés, mécontents »¹⁹⁷. La communication semble recevoir le contrecoup direct d'une perte de sens qui traverse toutes les sociétés. « Là où l'entreprise concevait la communication comme l'émission de messages sur son identité, ses valeurs, ses engagements, ... le contexte d'hyper opacité sur les perspectives de développement réduit toute communication ambitieuse : les entreprises savent-elles encore qui elles sont ? Condition préalable à toute prise de parole¹⁹⁸ ».

L'auteur recense encore d'autres éléments qui impactent aussi le métier de communicant, comme la judiciarisation de la profession par exemple. Certains secteurs sont fortement réglementés en ce qui concerne leur communication (l'alcool) voire interdits de communication (le tabac) alors que d'autres entreprises cotées en bourse sont désormais obligées de publier leurs impacts environnementaux dans leur rapport d'activité. Ajoutons à cela les nombreux procès relatifs au plagiat publicitaire ou à l'utilisation frauduleuse du nom des marques, et nous comprenons mieux que les entreprises deviennent de plus en plus vigilantes quant à leur communication.

Toutefois, les entreprises augmentent paradoxalement leur périmètre de prise de parole depuis la fin des années 1980 avec le développement de la communication environnementale. Aujourd'hui c'est la notion d'éthique qui s'y est greffé pour aboutir au « développement durable », concept ô combien fédérateur pour de nombreuses communications des organisations qui y cherchent légitimité externe et sens pour leurs salariés. Elles développent aussi une communication de proximité en cherchant à se rapprocher de leurs interlocuteurs notamment avec une communication qui s'articule autour de trois axes :

- un axe instrumental avec les outils de communication qui ont un effet direct sur la cible et où la communication est de plus en plus personnalisée.
- Un axe géographique : la direction de la communication conserve la vision stratégique alors que l'essentiel des actions de relations publiques se passent au niveau local (près des clients)
- Un axe « message » qui s'articule sur les visuels utilisés afin d'humaniser l'image de l'entreprise (et pour ce faire, elle met de plus en plus ses propres salariés en scène) afin de susciter l'identification au travers de l'image de ces derniers.

¹⁹⁷ Libaert, Th., (2008), Communiquer dans un monde Incertain, Pearson, 2^{ème} Ed., 240 pages.

¹⁹⁸ Libaert, Th., *Ibidem*

Les entreprises abandonnent aussi l'idée de toute-puissance (« Chronopost, les maîtres du temps ») au profit de discours de conseils, de messages de relations (« A nous de vous faire préférer le train »)... et c'est ainsi que Valérie Carayol pose la question : « Finis la toute-puissance et l'orgueil, pour mieux vendre et se développer l'entreprise serait-elle en train d'adopter une attitude faite de modestie et d'écoute ? ¹⁹⁹ ».

Cette question est intéressante car elle pointe ce qui risque de devenir une tendance lourde. En effet, cette attitude d'écoute et de modestie est inscrite dans les philosophies asiatiques qui sont fort sensibles à favoriser la fluidité, l'harmonie. C'est ainsi que si l'on s'intéresse aux entreprises asiatiques, étudier la gestion du conglomérat japonais Matsushita est fort intéressant. Le fondateur, M.Matsushita, est un adepte de la philosophie Zen et il a traduit en règles de management les enseignements de cette philosophie : volonté, humilité, unité, harmonie, modestie, écoute. Ce sont les valeurs permanentes de l'entreprise et elles doivent être respectées lors des choix stratégiques et de la gestion au quotidien²⁰⁰.

Cette même tendance s'inscrit aussi dans les principes de l'Intelligence économique, discipline qui intéresse de plus en plus de jeunes dirigeants car elle améliore la réactivité et permet de traiter les situations nouvelles.

Les jeunes cadres qui sont formés « à ce 'savoir-être' oblige chacun à se placer dans une action continue, plus horizontale, faisant une large place au partage. La décision, acte moteur réservé au dirigeant, devient alors un art ou la logique et l'ascèse doivent désormais se rejoindre. L'écoute, une attitude empreinte de modestie, sont souvent de meilleurs gages de succès qu'une compétence isolée²⁰¹ ».

Enfin, l'apparition de techniques telles que la netnographie, qui permet d'écouter les échanges au sein des réseaux sociaux représente un atout supplémentaire. « Les entreprises doivent alors passer d'une posture de questionnement à une posture d'écoute avec de nouvelles méthodes d'études mixant les approches qualitatives et quantitatives²⁰² ».

¹⁹⁹ Carayol, V., « Du clinquant au sensible. La modestie mise en scène par les entreprises », *Recherches en communication*, n°17, p. 111-112.

²⁰⁰ Pour plus de renseignements sur le fonctionnement de Matsushita, voir Raymond-Alain Thietart, Jean-Marc Xuereb, (2009), *Stratégies* - 2ème édition – Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod. p.46.

²⁰¹ Marc Audigier, Gérard Coulon, Patrick Rassat, (2003), *L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion*, Ed. Maxima, p.158-159.

²⁰² Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717, page consultée le 5 juillet 2014, p.5-6.

Pour terminer ce tableau de l'évolution de la communication des entreprises, nous voyons que plus qu'une question de savoir-faire opérationnel, il faudra que le communicant de demain maîtrise également les méthodes de compréhension et de pilotage d'une fonction qui se modifie sans cesse.

7. De la communication des entreprises aux approches communicationnelles des organisations : un laboratoire de problématiques

Il nous semble intéressant de clôturer brièvement cette partie sur l'évolution de la prise en compte des travaux relatifs aux questions informationnelles et communicationnelles en lien avec les entreprises et les organisations au sein même de la discipline des SIC.

Françoise Bernard²⁰³ distingue trois grandes approches en la matière.

- La communication de ré-enchantement : pour elle, les travaux qui s'inscrivent dans cet axe seraient une réponse au désenchantement wébérien²⁰⁴, et ils seraient une quête associée à la recherche de sens et de lien. Cette approche peut s'inscrire dans l'utopie communicationnelle que l'on rencontre dans les travaux de Levy²⁰⁵ et Breton²⁰⁶. Cette approche convoque les apports théoriques de la sémiotique²⁰⁷, de l'analyse des récits et des mythes.
- La communication asservie : les travaux qui s'inscrivent dans ce courant, s'intéressent aux processus d'asservissement de la communication aux logiques de marché. La communication est non seulement aliénée, elle est aliénante (voir notamment les travaux de Mattelart relatifs à la publicité²⁰⁸). Cette approche critique de la domination

²⁰³ Bernard, Fr., (2003), « la communication : enjeu de société, enjeu scientifique et enjeu de formation », in colloque « pour une refonte des enseignements de communication des organisations, [en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46303/la-communication%C2%A0-enjeu-de-societe-enjeu-scientifique-et-enjeu-de-formation.html>], page consultée le 5 juillet 2014.

²⁰⁴ Le désenchantement wébérien signifie un sentiment diffus d'une perte de sens, d'un déclin des valeurs censée participer à l'unité des sociétés humaines.

²⁰⁵ Lévy, P., (1994), *L'Intelligence collective*, Paris, La Découverte.

²⁰⁶ Breton, Ph., (1988), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.

²⁰⁷ La sémiotique est l'étude des signes et de leurs significations.

²⁰⁸ Mattelart, A., (1994), *La publicité*, La Découverte, Paris.

s'inscrit dans la tradition sociologique de Bourdieu²⁰⁹ et Foucault²¹⁰. Elle ne laisse toutefois pas de place à la remise en cause du système par l'homme lui-même alors que des preuves empiriques comme le développement durable et le commerce équitable sont bien à l'œuvre.

- La communication comme paradigme : s'inscrit quant à elle dans une dynamique de la construction d'une intelligence communicationnelle. Celle-ci reconnaît un contexte d'organisation élargie et interdépendante, où s'exercent une pluralité de logiques : économiques mais aussi culturelles, identitaires, avec une prise en compte de logiques communicationnelles infra ou supra professionnelles. Elle développe une pensée de la reliance qui suppose de rapprocher des termes traditionnellement séparés et de favoriser le pluralisme épistémologique et théorique. Cette pensée de la reliance permet d'articuler ensuite les problématiques du lien, du sens, du savoir et de l'action. Notre recherche s'inscrit clairement dans le souhait de cette double prise en compte.

Pour conclure : tout comme Sisyphe, les recherches en SIC semblent condamnées à devoir toujours ouvrir et ré-ouvrir la voie à d'autres intelligibilités, à chercher et à reconnaître la diversité des pratiques communicationnelles et à mettre à jour les interactions entre la société et la technique.

C'est précisément le cas avec le web 2.0, que nous étudierons dans la partie suivante.

²⁰⁹ Bourdieu, P., (1998), *La domination masculine*, Seuil.

²¹⁰ Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.

DEUXIEME PARTIE : Information et communication dans les organisations dans un contexte 2.0

1. Cadre explicatif : les organisations et les environnements numériques

Comme le mentionnait A. Giddens²¹¹, nous sommes passés en quelques décennies d'un système sociétal organisé autour de la fabrication à un système centré sur l'information et la communication. « Ce passage est marqué par un changement de paradigme culturel qui révèle un changement de temporalités : la continuité structurale moderne propre à la fabrication des objets techniques laisse désormais la place à l'immédiateté événementielle postmoderne de l'information »²¹². Le contexte de cet éphémère événementiel nous semble important à prendre en compte dans la suite de l'analyse car il modifie notre manière de donner sens aux choses. En effet, les événements informationnels par exemple, nous sont livrés en surface, toute profondeur est bannie. L'ancienne dichotomie entre l'observable donné et sa signification cachée est remplacée par une dichotomie de surface : interactivité informationnelle entre l'image et l'écrit, entre les écrans informationnels et les usagers, les systèmes automatisés mis en interface les uns par rapport aux autres... Cette nouvelle dichotomie entraîne avec elle un accroissement de la complexité et de l'incertitude alors que l'individu croule de plus en plus sous le poids de responsabilités à prendre, de risques à réduire sur des situations qui ne dépendent in fine pas de lui²¹³.

²¹¹ Giddens, A., (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.

²¹² Boutinet, J.P., (2006), « L'individu-sujet dans la société postmoderne, quel rapport à l'événement ? », *Pensée plurielle*, n°13, De Boeck Supérieur, p.40.

²¹³ Voir les travaux d'Alain Ehrenberg, notamment « *La fatigue d'être soi* », Paris, Odile Jacob, 1998.

Avant d'étudier plus en détail l'impact du web 2.0 sur les entreprises et ses publics, il nous semble opportun de montrer comment les environnements numériques ont impacté les domaines de l'information et de la communication des entreprises et de notre quotidien.

« Les technologies de l'information et de la communication, Internet en particulier, ont réalisé une véritable révolution dans nos manières d'être, de penser et d'agir. Après la découverte de dispositifs comme le courrier électronique, les bibliothèques en ligne, le téléchargement de musique ou de films, les forums et les blogs, vinrent les réseaux sociaux numériques et avec eux une nouvelle vague d'étonnement dû à l'importance des changements qu'ils ont induits et les nouvelles possibilités de communication offertes et, sans doute, les nouveaux risques encourus. Nous vivons une ère de mutation où la communication et l'accès à l'information qui, auparavant, dépendaient du lieu et du moment sont désormais déterritorialisées et détemporalisées. Avec Internet d'abord et les réseaux sociaux numériques ensuite, la communication et l'accès à l'information se réalisent n'importe où, sans délai, hors du lieu et hors du temps ²¹⁴».

La montée en puissance d'Internet est très (trop ?) rapide : des pans entiers de l'économie sont appelés à changer de modèle d'affaire, comme le marché de la musique, de la presse et de l'édition mais aussi les hommes politiques qui se doivent aujourd'hui de « twitter ». Nous sommes tous appelés à nous positionner par rapport à ces nouveaux outils de communication. « Avec les réseaux sociaux numériques, ce sont toutes les catégories d'internautes qui peuvent avoir leur espace « d'expression de soi », et c'est ce qui favorise un développement à une vitesse considérable. Au croisement de la production personnelle et les échanges collectifs, pouvons-nous alors parler d'« une intelligence collective » au sens de Pierre Lévy ?²¹⁵ »

Les médias sociaux sont aussi des moyens de diffusion d'informations intégrant des dimensions à la fois technologiques, virales et sociales, permettant de créer et de diffuser tout type de contenu dans un réseau numérique ouvert ou fermé.

« On parle de services web. Les applications ne sont pas limitées à une plateforme spécifique mais deviennent accessibles à différents types d'appareils, tels que les téléphones portables (...) Ce type de technologie permet d'offrir de nouvelles interfaces utilisateurs, riches,

²¹⁴ Zammar Nisrine, thèse de doctorat : <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/68/79/06/PDF/2012theseZammarNdiffusable.pdf>, p.16-17.

²¹⁵ Zammar Nisrine, thèse de doctorat, *ibidem*, p.17.

intuitives et interactives²¹⁶». Dans cette optique, les réseaux peuvent être considérés comme des services et non comme des produits.

« De nombreux auteurs montrent que le développement du cyberspace et du Web 2.0 est associé à une véritable redéfinition conceptuelle des relations, qu'elles soient privées, commerciales ou professionnelles : mise en scène de l'identité et problèmes de sécurité, possibilités commerciales offertes en termes de stratégies marketing, impacts professionnels sur la collaboration et la gestion de connaissances... les processus de conception, de production et de commercialisation seront conditionnés par leur immersion dans l'espace virtuel.

Le « web 2.0 » correspond à une période où nous assistons à la mutation des usages de l'outil Internet et à l'émergence d'usagers producteurs de contenu²¹⁷ ».

Nous sommes donc face pour certains, à un nouvel espace de communication qui créerait ses propres modes de partage et d'échange d'information en induisant une culture propre, alors que d'autres y voient un nouveau dispositif technique de diffusion performante d'informations. Ceci ne fait que renforcer l'aspect hybride de ce moyen de communication.

De plus, Internet permet de trouver de l'information, de circuler dans un réseau et de faire de nouvelles rencontres. On assiste à l'émergence de groupes, de communautés voire d'équipes de travail virtuelles, pour lesquels Internet facilite les nouveaux contacts, le travail collaboratif et les compétences collectives.

2. Impacts du web 2.0 sur les organisations

Le monde dans lequel nous vivons est devenu un espace-temps de communication traversé par différents réseaux : aériens, de communications terrestres, sociaux, etc.

²¹⁶ Fallery, B., Girard, A., «Réseaux Sociaux numériques: revue de littérature et perspectives de recherche». Université Montpellier 2.

²¹⁷ Zammar Nisrine, Op.cit, p.23.

Le phénomène du web 2.0 fait l'objet d'une tendance lourde encore bien plus qu'un effet de mode. Ce concept, déjà en passe d'être dépassé par le Web 3.0, voire le Web 4.0 constitue néanmoins une nouvelle étape dans l'histoire du réseau Internet par opposition au web dit 1.0. Il convient dès lors de s'interroger sur ce que représente réellement le Web 2.0 et ses impacts sur les organisations.

« Les travaux académiques et professionnels suggèrent que le concept de Web 2.0 n'est pas fondé uniquement sur une évolution de la technologie mais également sur une logique socio-organisationnelle. Il correspond en théorie au prolongement du paradigme réseau dans les SI (systèmes d'information²¹⁸) avec une migration réelle des systèmes centralisés vers des systèmes décentralisés ou répartis²¹⁹. Cette migration semble suivre par ailleurs l'évolution des entreprises, caractérisée par des structures hiérarchiques, et s'orientant aujourd'hui vers des structures moins formelles et plus réactives²²⁰.

Cette configuration de l'entreprise agile et des SI représente un « modèle idéal » pour les décideurs et les acteurs de l'organisation, notamment avec les outils du Web 2.0 qui semblent impliquer de nouvelles manières de travailler (plateformes wikis, Twitter, les réseaux sociaux, etc.) et de nouvelles configurations organisationnelles.

Pour autant, l'une des questions est de savoir si le Web 2.0 représente juste une couche supplémentaire d'outils à disposition des managers ou bien un nouveau modèle d'organisation que l'on qualifie dans les médias et certains articles, d' « entreprise 2.0 »²²¹.

Sébastien Tran a réalisé une étude de la littérature sur le web 2.0 en 2012. Il constate que peu d'articles sont parus dans les revues majeures des différentes disciplines en sciences de gestion, que ce soit au niveau national ou international mais cela peut s'expliquer aussi par le fait des délais de publication.

Pour réaliser le tableau présenté ci-dessous, il a cherché les liaisons entre les différents thèmes dans les articles consacrés au Web 2.0 à partir des fiches de lecture réalisées. Les 58 articles retenus pour sa recherche vont de 2006 à 2010.

²¹⁸ Note de l'auteur.

²¹⁹ Akoka, J., (1999), « La restructuration de la fonction systèmes d'information », in Faire de la recherche en systèmes d'information, Vuibert, Fnege, p. 259-272.

²²⁰ Laudon, K. et Laudon, J., (2000), *Management Information Systems : Organization and technology in the networked enterprise*, 6e édition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

²²¹ Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] : basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717, page consultée le 17 juillet 2014.

Tableau croisé des thèmes de recherche consacrés au Web 2.0

	Réseaux Sociaux	Organisa- -tion	Marke- ting	K M	Innova- tion	SI	BM	Manage- ment	Divers
Réseaux sociaux	8	2	1	1			2	1	
Organisa- tion	2	9	3	1	3		1	4	
Marketing	7		13		2	2	1	1	
KM	1	2		7	1	2		5	
Innovation	2		2	1	5	1		1	
SI		2		1	1	3		1	
Business models	1		3		1		3		
Manage- ment		2			2		1	2	
Divers	2		1			1			8
Total	22	16	23	10	15	9	7	14	58

Figure 16 : Tableau croisé des thèmes de recherches liées au web 2.0²²²

La revue de littérature effectuée, sur la période concernée, permet de voir que le champ de la gestion s'est relativement peu emparé des questions posées par le développement et l'adoption des applications du Web 2.0.

Tran explique cela par la difficulté d'accès au terrain étant donné la faible diffusion de ces outils dans les organisations. Il mentionne que l'on trouve plus de recherches (au sens quantitatif du nombre d'articles) dans les champs du marketing, des réseaux sociaux, de l'organisation et du Knowledge Management. De plus, la variété des champs concernés par les applications du Web 2.0 illustre néanmoins que les problématiques sont plus d'ordre socio-organisationnel que simplement technique ou technologique. On constate également avec ce tableau que les articles évoquent souvent plusieurs thèmes (jusque 3 ou 4 pour certains) soulignant un aspect très transversal et décloisonné des outils du Web 2.0.

L'auteur montre aussi qu'il y a très peu d'articles concernant un seul thème. Cela signifie que la compréhension des mécanismes d'adoption et d'appropriation des outils du Web 2.0 dans l'organisation ne peut se faire que dans une logique systémique.

²²² Source : Tran, S., (2012), *Ibidem*, page consultée le 17 juillet 2014.

Le thème le plus développé d'un point de vue quantitatif est celui du marketing. « Les nombreuses possibilités offertes par les applications du Web 2.0 ont permis de développer au niveau des entreprises des services où l'utilisateur tient un rôle central, soit en tant que producteur de contenu, soit en tant que maillon du réseau, voire même en tant que promoteur de la marque ou du produit²²³. Ce qui semble intéressant est que les applications du Web 2.0 facilitent le passage d'un rôle à un autre. Le rôle central de l'individu a été accentué par le développement des réseaux sociaux avec en toile de fond le besoin de reconnaissance et d'estime des individus qui se traduit également par l'importance croissante des communautés d'utilisateurs. Ces évolutions ne sont pas sans poser de problèmes en termes de réputation et d'image car le degré de viralité des informations s'est accentué et il est impossible pour les marques de contrôler tout ce qui est dit sur elle²²⁴. Certains travaux évoquent ainsi les rôles de la confiance, des échanges public intergroupes et inter individuels et des normes subjectives dans la diffusion et le succès des outils du Web 2.0²²⁵».

Enfin, la diffusion croissante des applications du Web 2.0 nécessite une évolution des outils du marketing, que ce soit en termes d'études ou bien d'analyse du comportement du consommateur avec une approche favorisant la dimension qualitative et ethnographique. « L'apparition de techniques telles que la netnographie²²⁶ qui consiste à écouter les échanges au sein des communautés virtuelles et des réseaux sociaux constitue un exemple parmi d'autres. Les entreprises doivent alors passer d'une posture de questionnement à une posture d'écoute avec de nouvelles méthodes d'études mixant les approches qualitatives et quantitatives²²⁷ ».

Et enfin, les réseaux sociaux apparaissent comme l'un des thèmes les plus importants de la revue de littérature, même s'il ne faut pas réduire le Web 2.0 aux réseaux sociaux uniquement. « La question centrale est leur transposition dans une organisation hiérarchique et les motivations sous-jacentes à leur utilisation par les membres. Les réseaux sociaux

²²³ Eccleston, D. and Griseri, L., (2008), "Forum: How does Web 2.0 stretch traditional influencing patterns? ", *International Journal of Market Research*, vol 50, (5), p. 591-616. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717., page consultée le 17 juillet 2014.

²²⁴ Viot, C., (2010), « Toi aussi, deviens mon ami. Intégrer le Web 2.0 dans sa stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 58, p. 77-82. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717., page consultée le 17 juillet 2014.

²²⁵ Mellet, K. (2009), « Aux sources du marketing viral », *Réseaux*, n° 157-158, p. 268-292 cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717., page consultée le 17 juillet 2014.

²²⁶ Kozinets, R.V. (2002), "The field behind the screen : using netnography for marketing research in on-line communities", *Journal of Marketing Research*, 39, p. 61-72. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717, page consultée le 17 juillet 2014.

²²⁷ Tran, S., op.cit., p.5-6.

médiatisés par les applications du Web 2.0 font apparaître des logiques d'acteurs non visibles par l'organisation, notamment avec la multiplication des liens faibles, ce qui signifie également qu'il n'y a pas de superposition exacte avec les réseaux sociaux existants. De plus, les réseaux sociaux comportent une forte dimension collaborative et de partage des connaissances avec une approche décloisonnée qui peut perturber les managers. Le développement de ces outils réinterrogent les pratiques de travail dans les organisations, voire même la culture managériale. En effet, les acteurs peuvent passer un temps important sur les réseaux sociaux, ce qui soulève les questions de leur productivité (les échanges favorisent-ils l'atteinte des objectifs assignés au poste ? etc.), des incitations (importance de la réputation vs la reconnaissance monétaire), de la motivation à collaborer entre les individus (appartenance à un groupe ou une communauté)... La structuration des réseaux sociaux devient donc centrale dans les organisations qui doivent maintenir une dynamique en trouvant un équilibre entre la multiplication des réseaux formels et informels et un nombre suffisamment important de participants pour la pérennité de chaque réseau. Les réseaux sociaux sont vus également comme un espace de convergence des motivations professionnelles et personnelles des individus²²⁸. Les différents rôles sociaux des individus se trouvent ainsi mélangés et interagissent au gré des interactions et des situations. [...]. On peut dès lors constater en parallèle le déplacement d'une identité déclarative à une identité calculée qui se manifeste par des variables quantitatives (nombre d'amis, nombre de groupes d'appartenance...) issues du système²²⁹ ».

3. Web 2.0, organisations et phénomènes narratifs

L'introduction du web 2.0, et nous le voyons particulièrement bien à travers les réseaux sociaux abordés ci-dessus, transforme le fonctionnement traditionnel des organisations et surtout leur mode de communication.

²²⁸ Aguiton, C. and Cardon, D. (2007), "The Strength of Weak Cooperation: an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0", *Communications & Stratégies*, n° 65, 1stquarter 2007, p. 51-65. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] :basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717, page consultée le 17 juillet 2014.

²²⁹ Tran, S., op.cit., p.7.

Ceci nous amène à envisager un angle original pour analyser ces transformations. En effet, partons au plus près possible du phénomène de communication : le logos. Ricardo Petrella²³⁰ nous dit que « pour décrire et comprendre, il faut toujours un logos (la parole, le discours), une narration²³¹ ». A partir de ce point d’ancrage, nous pouvons considérer que l’entreprise est un lieu de « production de discours ». Pour de Certeau, le discours construit une vision, impose un ordre. Il est structurant et impose « Une Histoire²³² ». Il s’inscrit dans une logique top-down. La narration mobilise quant à elle les capacités de résistance et d’improvisation des acteurs pour « bricoler » des réponses, « faire des histoires » face aux imprévus. Elle rend compte de l’expérience vécue. Ces deux registres induisent dès lors une dialectique de l’ordre et du chaos dans l’organisation.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la littérature sur la narration est elle aussi en pleine évolution : considérée au départ comme un artefact parmi d’autres pour les chercheurs du courant culturaliste, elle est en passe de devenir un nouveau paradigme. Si à l’origine elle est vue comme « le véhicule privilégié et monologique²³³ » des normes de la direction, elle est conçue aujourd’hui comme un mode de construction de la réalité sociale, en constant changement, dans l’organisation. Elle participe à rendre compte de la complexité et de la polyphonie de la vie dans les organisations.

En sociologie, les chercheurs considèrent qu’en tant que processus constitué d’une série de séquences, la logique entrepreneuriale comporte inévitablement une dimension narrative au double sens du terme. C’est ainsi que Michel Grosseti considère que « les séquences successives s’influencent les unes les autres et sont hétérogènes dans leur degré d’incertitude et dans leurs conséquences, et donc qu’elles forment un processus, une histoire. Ensuite parce que cette logique implique l’élaboration par les participants d’une intrigue nouant le passé et le futur, l’intrigue se recomposant au fil des séquences²³⁴ ». Les entretiens que nous avons

²³⁰ Ricardo Petrella (1941) est un politologue et économiste italien, fondateur du groupe de Lisbonne qui promeut des analyses critiques des formes actuelles de la mondialisation.

²³¹ Petrella, R., (2007), *Pour une nouvelle narration du monde*, Ecosociété, Montréal (Québec), p.21.

²³² de la Ville V., et Mounoud E., (2004), « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie – Proposition d’un cadre conceptuel », 13^e conférence de l’AIMS, Le Havre, juin 2004 [en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/452-au-delà-du-discours-les-arts-de-faire-dans-la-fabrication-de-la-strategie-proposition-dun-cadre-conceptuel/download>] page consultée le 17 juillet 2014.

²³³ Giroux, N. & Marroquin, L., (2006), « L’approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159, p.33.

²³⁴ Grosseti, M., (2015), L’activité entrepreneuriale vue par les sociologies, [en ligne, URL : hypotheses.org/3284], page consultée le 17 juillet 2014.

menés ainsi que nos expériences de consultance montrent que les créateurs d'entreprises sont sans cesse amenés à raconter et réécrire leur histoire et l'histoire de leur projet.

Même en gestion, les phénomènes narratifs font l'objet d'une attention croissante et sont envisagés dans une perspective bien plus large que celle d'être les constituants du système culturel de l'entreprise. Ainsi, la perspective narrative s'est étendue au champ de l'entrepreneuriat avec des chercheurs comme Glynn et Lounsbury²³⁵. Ceux-ci s'intéressent particulièrement aux compétences narratives en matière d'entrepreneuriat. D'autres chercheurs, comme Steyaert et Bouwen²³⁶, rappellent que les recherches en matière d'entrepreneuriat produisent des savoirs dont la forme narrative constitue un mode de représentation particulièrement adapté.

Et, dans ces différents discours produits par le monde de l'entrepreneuriat, il y a ceux qui relèvent du dirigeant. Ce dernier aime raconter son entreprise, ses projets, il est un familier du discours mais aussi de la narration lorsqu'il s'agit pour lui de raconter « son histoire, sa PME ».

Nous retrouverons ainsi cette narration de l'entrepreneur, dans la partie qui s'intéressera au terrain, car les dirigeants de PME s'exprimeront sur leurs visions stratégiques : comment celles-ci envisagent-elles le passage de l'entreprise au web 2.0. ?

Dans le point suivant, la narration sera premièrement abordée comme lecture du monde mais aussi dans sa dimension historique, culturelle et technologique. Ce dernier aspect nous fera découvrir qu'une narration 2.0. est à l'œuvre et qu'elle dessine déjà un nouveau paysage intégrant la technologie comme support narratif, la vitesse des flux narratifs et la participation.

²³⁵ Voir par exemple : Glynn, M.A., (2002), « Chord and discord: Organizational crisis, institutional shifts, and the musical canon of the symphony ». *Poetics: International Journal of Empirical Research on Art, Media, and Literature*, 30, p.63-85.

Lounsbury, M. & Glynn, M.A., (2001), « Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, 22, p.545-564.

Glynn, M.A., (2000), « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, 11 (3), p.285-298.

²³⁶ C. Steyaert, and R. Bouwen, (1997), « Telling Stories of Entrepreneurship – Towards a Narrative-Contextual Epistemology for Entrepreneurial Studies », in R. Donckels & A. Miettinen, *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, Aldershot: Ashgate, pp. 47-62.

4. Du divan de Sigmund à l'Iphone de Steve

Pourquoi la narration ? « Les peuples narrent. Ils narrent leur histoire, leur vision du monde et de la société. La même chose se passe pour chacun de nous. Tout est narration, au point que certains prétendent que la réalité est celle qui est pensée, narrée.

Narrer signifie exprimer des symboles, dont la fonction est la représentation du monde, de la société, de la vie. Il n'est pas possible de comprendre le monde si l'on ne comprend pas les symboles²³⁷ ».

L'humanité a toujours aimé les récits...

Dans cette partie, nous nous attacherons à la manière d'un conteur à vous présenter les concepts centraux de cette thèse. Nous planterons donc les acteurs du récit et les éléments du décor choisis. Le fil rouge qui nous guidera pour privilégier, mettre en relief un aspect plutôt qu'un autre, est le lien qui reliera l'acteur à la notion de transformation, de métamorphose induite par les rencontres qui se produiront avec ce nouveau concept qu'est le web 2.0.

Nombre de ces transformations déboucheront sur des situations nouvelles, inédites. Ces dernières sont souvent paradoxales et c'est essentiellement elles qui nous intéresseront dans le cadre de cette recherche. Notre époque est en plein bouleversement structurel et il n'est pas simple d'y voir clair. Néanmoins, loin du discours dominant qui prône à la fois une foi aveugle dans une science transformée par la technologie, une confiance dans un capitalisme qui s'empare à la fois de la société de la connaissance, et qui s'approprie le temps et l'espace (l'« anywhere » et « l'anytime » de la technologie), et une conviction qu'il n'existe plus d'autre alternative au capitalisme²³⁸, il nous semble qu'il est possible de changer les priorités et qu'il suffit de vouloir tendre l'oreille pour découvrir d'autres narrations moins aliénantes qui nous invitent à les écouter.

Quel magnifique terrain d'observation s'offrira ainsi à nous, quelle chance de pouvoir explorer une autre, une nouvelle « narration » qui pourrait se construire et construire un monde différent :

²³⁷ Petrella, R., (2007), *Pour une nouvelle narration du monde*, Ecosociété, Montréal (Québec), p.21.

²³⁸ Pour un développement de ces différentes caractéristiques du discours dominant voir : Petrella, R., (2007), *Pour une nouvelle narration du monde*, Ecosociété, Montréal (Québec), p. 8-13.

« *"Caminante no hay camino, [Toi qui marches, il n'existe pas de chemin,] se hace camino al andar..." [le chemin se fait en marchant...]"*²³⁹ »
(Antonio Machado - 1875-1939)

L'humanité a toujours aimé les récits...

Intéressons-nous dès lors à la narration à travers différents aspects de celle-ci sous l'angle de la lecture du monde, mais aussi dans ses dimensions historique, culturelle et technologique.

4.1. La narration comme lecture du monde

Attardons-nous quelque peu sur cette notion de « narration » qui prend tout son sens dans une approche de la discipline Sciences de l'Information et de la Communication. Nous sommes à un tournant de la narration dans ce qu'elle donne à voir du monde ; tout comme les premiers clichés aériens pris par Nadar depuis un aérostat, dans les années 1860, marquent le début de l'émancipation du regard. « Voir le monde, non plus à hauteur d'yeux mais depuis une machine volante, revient à briser le modèle de perspective issu de la Renaissance. Désormais le corps, mobile et flottant, n'est plus le point d'ancrage de la vision de l'espace. C'est un monde sans relief, dénué de saillies et de creux, qui s'offre au regard, devenu panoramique. Progressivement, la terre se mue en une surface plane où les repères se confondent et se perdent²⁴⁰ ».

Quelle sera donc la nature du changement de perspective qui s'opère aujourd'hui dans le dialogue homme/machine ? Quel sera l'impact du recours aux pratiques collaboratives et à l'intelligence collective se faisant essentiellement avec les outils du web 2.0 ?

Nous vous proposons maintenant d'examiner quels liens peuvent se tisser entre la narration et ces questionnements.

En nous attachant au plus près de cette notion de narration, qui quitte le linéaire pour des expressions beaucoup plus réticulaires, nous allons tenter d'examiner ce qu'elle révèle et occulte d'elle-même dans ses dimensions historiques, culturelles et technologiques.

²³⁹ Machado, A., (1981), « *Champs de Castille* » traduit par Sylvie Léger et Bernard Sesé paru chez Poésie-Gallimard.

²⁴⁰ « Vues d'en haut » exposition artistique au centre Pompidou, Metz 2013, <http://www.centrepompidou-metz.fr/vues-d-en-haut#onglet-0>, page consultée le 4 décembre 2013.

Les dispositifs sociotechniques du Web 2.0 et le contexte d'e-gouvernance nous laissent penser que nos organisations s'inscrivent désormais dans un modèle réticulé faisant appel à un nouveau paradigme. Les changements nécessitent une adaptation des méthodes et de la culture d'entreprise²⁴¹. C'est ainsi que « Manuel Castells²⁴² montre que les TIC ont non seulement un impact sur la société et sur l'information, mais aussi une emprise sur le fonctionnement même des activités humaines. La logique du fonctionnement en réseau est révélatrice d'un changement profond dans des principes fondateurs et donc des paradigmes fondateurs au sens de Khun²⁴³, de notre société. Depuis des siècles, toute entreprise repose sur l'organisation hiérarchique et l'autorité d'une direction. La mise en place de la circulation de l'information observe ce même schéma arborescent selon un principe descendant unidirectionnel d'une source vers des récepteurs multiples. L'effet retour, tout comme le bottom-up reste dans ce contexte relativement peu exploité. Aujourd'hui, nous pouvons constater que les TIC grâce à leur souplesse et à leur adaptabilité, favorisent la circulation d'information transversale (many to many), qui peut désormais émaner des destinataires (membres du personnel, publics, usagers) qui se retrouvent alors en situation d'émetteur. On voit ainsi cohabiter le modèle classique de direction hiérarchique unidirectionnelle des institutions avec des modalités de transmission d'informations de type réticulé.

Le Web dans sa dimension 2.0 est particulièrement bien adapté à la complexité croissante des interactions. Il est même fort probable que l'avenir des organisations et des entreprises dépende désormais de leur capacité à ouvrir des espaces d'expression favorisant les

²⁴¹ La culture d'entreprise est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation (entreprise privée, publique...). Elle est, dans un certain sens, un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des intervenants. (Durand, Ch. & al. (2000), *Culture d'entreprise*, [en ligne, URL : http://culture.entreprise.free.fr/#_Toc476995189, page consultée le 25 mars 2015).

Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des règles d'une organisation, des valeurs partagées, la manière dont elles doivent être véhiculées, et la manière commune d'aborder les problèmes. Elles peuvent être inscrites dans une charte. « La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel ». (Thévenet, M., (1993), *La culture d'entreprise*, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition, p.3)

²⁴² Castells, M., *La société en réseaux*, Fayard, 2006.

²⁴³ Le terme de « paradigme », mis en avant par Thomas Kuhn en 1962 dans *La structure des révolutions scientifiques*, est maintenant couramment employé pour désigner l'ensemble des principes et méthodes partagés par une communauté scientifique. Le mot paradigme donne l'idée d'un modèle à suivre. Pour Thomas Kuhn les paradigmes se suivent et l'on passe de l'un à l'autre par une révolution car ils sont inconciliables. A un moment de l'histoire, le paradigme qui modèle la science normale d'une époque rencontre des difficultés. Il s'ensuit une crise. Par une révolution, qui est un changement radical, on l'abandonne et l'on passe au paradigme suivant qui, à son tour, va rencontrer des anomalies qui provoqueront une crise, et ainsi de suite (<http://www.philosciences.com/General/Kuhn.html>, page consultée le 15 décembre 2013).

interactions entre les usagers, donnant ainsi à chacun la possibilité d'exprimer ses avis et ses attentes²⁴⁴ ».

4.2. La narration dans sa dimension historique

Si chaque civilisation raconte ses mythes fondateurs et ses épopées, de même chaque famille véhicule également son lot d'histoires que l'on aime écouter et réécouter en fonction du talent ou de l'affection que l'on porte au narrateur. L'humanité a cela de singulier : « elle narre le monde ». Quelles furent donc les « histoires » racontées ces deux derniers siècles ? En nous intéressant plus particulièrement aux périodes récentes de notre histoire, sous l'angle de la narration, on observe que le XIX^e siècle voit les « grands récits » de la liberté, de l'égalité, du progrès. Ceux-ci se nomment d'ailleurs bien souvent « Déclarations²⁴⁵ ». Au début du XX^e siècle, dans un petit ouvrage remarquable, Walter Benjamin²⁴⁶ constate que les petits récits propres aux expériences simples de la vie de tous les jours, ne sont plus communicables ; ils sont remplacés par ces grands récits. Parallèlement et symptomatiquement, Freud s'intéresse aux sens des rêves, offre un espace, sur son divan, pour accueillir la parole intérieure, divergente, qui ne peut « se dire » et qui se manifeste par l'hystérie ou d'autres troubles psychosomatiques. Autorégulation du système ?

Mais avec le temps, ces grands récits eux-mêmes furent aussi mis en cause par le fait qu'ils écrasaient les singularités. C'est ainsi que « les «postmodernes » auraient pris acte de cette «fin des grands récits », se proposant de changer les stratégies narratives en lisant la réalité non plus par le biais de grands récits universels cachés sous des formes pseudo-logiques, mais par celui d'une multiplicité de récits singuliers, interchangeables, relatifs et transparents²⁴⁷ ».

Depuis les années 1980, pour certains auteurs comme Phelan²⁴⁸, nous serions même entrés dans un nouvel âge : celui de l'« impérialisme narratif ». Le début du XXI^e siècle voit

²⁴⁴ Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.

²⁴⁵ Par exemple, la « Déclaration des droits de l'homme et du citoyen qui proclamait l'égalité universelle » de 1789.

²⁴⁶ Benjamin, W. , (1987) : *Rastelli raconte... et autres récits*. Points Seuil, Paris. p.143-178.

²⁴⁷ Berdet Marc, Krilles Peter, Chamayou-Kuhn Cécile et Yavuz Perin Emel, « Mondes en narration », *Trajectoires* [En ligne], URL : <http://trajectoires.revues.org/391>, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁴⁸ Phelan, James (2005), « Who's Here? Thoughts on Narrative Imperialism and the Narrative Identity Thesis ». *Narrative 13*. Ohio (Ohio State University Press), p. 205-210.

disparaître trop tôt celui qui, pour une planète entière, était l'icône parfaite de cet impérialisme narratif : Steve Jobs²⁴⁹. Celui-ci maniait comme un virtuose l'art de raconter à la planète entière une histoire différente pour chaque produit et coup de génie, chaque produit est aussi conçu pour devenir le support de votre propre histoire. « En effet, aujourd'hui, les équipements digitaux de communication de notre quotidien (tablettes, smartphones...) illustrent bien cette logique de massification/personnalisation. C'est ainsi que si un Iphone est un produit de base, identique sur tous les marchés et identifiable comme tel il va aussi devenir un objet personnel et personnalisable. L'utilisateur va pouvoir le customiser, lui donner des contenus privés (chacun va choisir ses applications, sa musique, se constituer ses notes personnelles). Aujourd'hui des millions de gens possèdent un Iphone mais aucun Iphone n'est identique. Une société comme Apple joue très adroitement avec cette tendance de massification du marché : faire en sorte que tout le monde aimerait avoir un produit de chez Apple mais en mettant en avant les possibilités de personnalisation et d'individualisation du produit et des besoins du prospect dans leurs campagnes publicitaires. C'est notamment le cas pour leur Ipad qui est proposé à des cibles très différentes (personne handicapée, enfant, personne âgée, etc.) dans le film promotionnel. Cette fragmentation des cibles se retrouve aussi dans la fragmentation et l'accélération du temps autour des produits. En effet, la durée de vie des produits est de plus en plus courte ; un modèle de smartphone chasse l'autre. La massification semble être un processus qui se déploie simultanément dans la société moderne : production massive des biens de consommation et consommation massive de cette production constituent les conditions de reproductibilité de la société capitaliste²⁵⁰ ».

La narration prend même des airs de bestseller avec le livre « *Storytelling*²⁵¹ ». Pour son auteur, Christian Salmon, tout serait devenu narratif : le management, la politique, le journalisme, l'économie mais aussi les sciences humaines et sociales. Il nous semble néanmoins que notre époque reste démunie devant certains événements. Nous n'avons pas encore trouvé de forme narrative pour expliquer ni la crise financière mondiale, ni la mondialisation par exemple.

Qui entrevoit l'histoire du dénouement de ces crises ?

Il faudrait pourtant en inventer...et c'est ainsi que nous proposons d'envisager une nouvelle « narration » au sens d'une « parole socialement élaborée qui a pour fonction de représenter

²⁴⁹ Steve Jobs est un entrepreneur et inventeur américain, souvent qualifié de visionnaire et un des pionniers de la révolution de l'ordinateur personnel. (né le 24 février 1955, décédé le 5 octobre 2011).

²⁵⁰ Choquet Isabelle, (2012), « La relation client 2.0 à l'ère des réseaux socionumériques : le paradoxe de la simultanéité de l'hyperfragmentation des cibles et des produits de masse », contribution TICIS, Bruxelles. (à paraître)

²⁵¹ Salmon, Christian, (2009) : « *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* », Paris, La Découverte.

des événements, de leur donner du sens et de construire un récit auquel le groupe peut s'identifier. Les schémas narratifs organisent ainsi le monde comme des cartes mentales, y compris dans les sciences qui, pour leur donner une cohérence utile d'où peuvent ressortir des liens de causalité, mettent en intrigue faits, modèles et théories. En somme, toute narration est aussi transmission et construction d'une certaine vision du monde²⁵² ». Et en tant que transmission d'une certaine vision du monde, on peut aussi concevoir que la vision actuelle est avant tout une vision marchande et réductrice. Ceci se rencontre même dans la littérature... C'est ainsi que Preisinger²⁵³ montre combien un genre récent qu'est la littérature économique²⁵⁴, repose sur des concepts de gestion d'entreprise. Il pose alors la question de savoir comment, à l'inverse, la littérature pourrait revêtir un potentiel transgressif dans la mesure où elle semble constituer un savoir alternatif non entièrement récupérable par le dispositif économique.

4.3. La narration dans sa dimension culturelle

Vient maintenant le moment d'envisager la narration dans sa dimension culturelle, dans son lien à l'Autre.

Le mot « Relation » provient du latin *Relatio*, récit, narration, qui a donné plus tard l'idée de rapport, de lien entre deux choses, deux phénomènes. Nous avons choisi de privilégier ici l'approche d'un auteur contemporain (poète, dramaturge, essayiste et romancier) Edouard Glissant²⁵⁵ qui nous donne dans son roman *Tout-Monde*, en creux cette définition de lui-même: "Un poète [...] à tout-va, un déparleur en inspiré, qui ne se croit pas mission ni vocation". C'est dire son refus, son rejet même, de toute position surplombante. Reste l'autorité des écrits en eux-mêmes, porteurs d'une pensée foisonnante et féconde. Sa pensée est interpellante, en ce sens qu'elle reflète toute une compréhension des métamorphoses du

²⁵² Berdet Marc, Krilles Peter, Chamayou-Kuhn Cécile et Yavuz Perin Emel, Op.cit, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁵³ Preisinger, Alexandre, « Unsere Wanderung ist ein Komplex von abhängigen Ereignissen... », *Trajectoires* [En ligne], 3 | 2009, mis en ligne le 16 décembre 2009, consulté le 05 décembre 2013. URL : <http://trajectoires.revues.org/347>, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁵⁴ La littérature économique narrative ou *Wirtschaftsbelletristik* est un genre littéraire récent, où des concepts narratifs se trouvent fonctionnalisés dans le but de transmettre au lecteur un savoir spécifique par rapport au monde économique d'aujourd'hui. (Berdet **Marc**, Krilles **Peter**, Chamayou-Kuhn **Cécile** et Yavuz **Perin Emel**, « Mondes en narration », *Trajectoires* [En ligne], 3 | 2009, mis en ligne le 17 décembre 2009, consulté le 05 décembre 2013. URL : <http://trajectoires.revues.org/391>)

²⁵⁵ Edouard Glissant est un philosophe, écrivain, poète, essayiste français. Il est né en 1928 à la Martinique et est décédé à Paris en février 2011. Pour plus d'informations sur Edouard Glissant et ses œuvres et son prix universitaire voir : <http://www.edouardglissant.fr/index.html>, page consultée le 7 décembre 2013.

monde dans ses bouleversements tout en s'écarter d'une narration dominante de la globalisation capitaliste à laquelle nous sommes régulièrement soumis.

Ainsi sa vision du monde dans son essai sur la « Poétique de la Relation » : « Le monde nous échappe comme compréhension, nous échappe comme concept et nous échappe parce que le monde est devenu tellement inextricable que nous n'avons plus de système capable de mettre en régie cet inextricable. Il nous reste l'imaginaire [...] et c'est par l'imaginaire que nous pouvons faire sur nous-mêmes l'effort intense et difficile de transformation de l'être qui fasse que nous ne concevions plus l'être comme un être pour soi, et que nous commencions à concevoir l'être comme être en relation. [...] Dans un système de relation, il n'y a pas lieu de dépasser tous les particuliers ; il y a lieu de les mettre en contact, dans des conditions d'égalité, de justice et d'équilibre²⁵⁶ ».

Pour Glissant, la relation est donc tout à la fois la clé qui permet de comprendre l'autre et le monde mais aussi la fondation sur laquelle les acteurs peuvent s'appuyer pour créer ensemble.

De plus, à travers des concepts tels que la pensée « archipélique » ou la « créolisation », il nous propose des pistes pour l'action. Nous reviendrons sur ces concepts dans la partie « Surpli » lorsque nous nous intéresserons à l'organisation « créole ».

« La pensée Archipélique convient à l'allure de nos mondes. Elle en emprunte l'ambigu, le fragile, le dérivé. Elle consent à la pratique du détour, qui n'est pas fuite ni renoncement. Elle reconnaît la portée des imaginaires de la Trace, qu'elle ratifie. Est-ce là renoncer à se gouverner ? Non, c'est s'accorder à ce qui du monde s'est diffusé en archipels précisément, ces sortes de diversités dans l'étendue, qui pourtant rallient des rives et marient des horizons. Nous nous apercevons de ce qu'il y avait de continental, d'épais et qui pesait sur nous, dans les somptueuses pensées de système qui jusqu'à ce jour ont régi l'Histoire des humanités, et qui ne sont plus adéquates à nos éclatements, à nos histoires ni à nos moins somptueuses errances. La pensée de l'archipel, des archipels, nous ouvre ces mers ».

(*Traité du Tout-Monde*, 1997)²⁵⁷.

« (...)le monde se créolise, c'est-à-dire que les cultures du monde mises en contact de manière foudroyante et absolument consciente aujourd'hui les unes avec les autres se

²⁵⁶ Entretien avec Edouard Glissant et F. Noudelmann (2002), « La relation, imprédictible et sans morale », in *Parole*, p.77-78, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40978706?uid=3737592&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102560929581>, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁵⁷ Glissant, E., (1997), *Traité du Tout-Monde*, Gallimard, Paris.

changent en s'échangeant à travers des heurts irrémédiables, des guerres sans pitié mais aussi des avancées de conscience et d'espoir qui permettent de dire – sans qu'on soit utopiste, ou plutôt, en acceptant de l'être – que les humanités d'aujourd'hui abandonnent difficilement quelque chose à quoi elles s'obstinent depuis longtemps, à savoir que l'identité d'un être n'est valable et reconnaissable que si elle est exclusive de l'identité de tous les autres êtres possibles. (...) ».

(Introduction à une poétique du Divers, 1996)²⁵⁸

Sa narration du monde et ses processus littéraires laissent déjà entrevoir les thématiques et les questions que soulèveront les enjeux de la culture numérique et le storytelling du Web 2.0. Pour Glissant, la notion de relation « vise à comprendre l'autre dans sa différence, en acceptant son « opacité » comme facteur expressif donnant son sens au trajet intersubjectif. Le comprendre qui, dans l'étymologie latine du verbe « cum-prehendere » veut dire « prendre avec soi », est ainsi un processus d'accompagnement et non d'assimilation. Ce trajet ouvert entre le Je et le Tu fonde la communauté d'un nous qui désigne le lien de partage de l'être- au -monde -avec -autrui. L'expérience de l'altérité n'est pas chez Glissant une morale ni seulement un discours éthique. Il s'agit avant tout d'une poétique qui relève d'un dire et d'une écriture. C'est d'ailleurs ce dire de la créolisation que Glissant appelle la Relation²⁵⁹ ».

Attardons-nous sur cette notion de relation chez Glissant. « « La Relation relie (relaie), relate » – écrit Glissant dans Poétique de la Relation²⁶⁰. C'est dire que la Relation est, entre autres choses, principe de narration : ce qui est « relaté » est ce qui est narré. Mais c'est dire également que ce qui est ainsi narré est relayé entre des narrateurs divers, pour former une chaîne ou un réseau de « relations » narratives. Le langage relayé est donc une tactique de diversité. Il opère entre des instances plurielles de narration et il a pour fonction de résister à l'autorité oppressive de ce que Bakhtine²⁶¹ appelle « le texte monologique », créant à sa place un texte pluriel, relayé, anti-hiérarchique, constitué de plusieurs contributions et donc de plusieurs versions différentes, parfois divergentes, mais toujours de statut égal. (...) Les

²⁵⁸ Glissant, E., (1996), *Introduction à une poétique du Divers*, Gallimard, Paris.

²⁵⁹ Moatamri, Ines, (2007), « « Poétique de la Relation » Amina Saïd et Édouard Glissant », *TRANS*-[en ligne], URL : <http://trans.revues.org/180>, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁶⁰ Glissant, E., (1990), *Poétique de la relation*, Gallimard, Paris.p.187.

²⁶¹ « Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine (1895-1975) est un historien et théoricien russe de la littérature. Bakhtine s'est également intéressé à la psychanalyse, à l'esthétique et à l'éthique, et il a été un précurseur de la sociolinguistique. C'est cependant pour ses travaux sur la littérature et plus spécifiquement sur le roman qu'il est le mieux connu aujourd'hui. Il a notamment développé le concept de polyphonie dans le champ littéraire ». (« Bakhtine mode d'emploi », *Études françaises* consacré à Bakhtine (vol.20, n°1, 1984), page consultée le 15 décembre 2013).

narrateurs se relaient, donc ; ils sont tous égaux et nul n'a une autorité totale dans le texte. Pourtant, nous avons vu que l'un de ces narrateurs a le titre d'«auteur». Mais celui-ci existe absolument au même niveau que les autres, sans aucun privilège ; il devient, en effet, simple personnage dans son propre texte – qui, du coup, ne lui appartient plus en propre. (...) ce sont non seulement les romans précédents mais aussi Mahagony lui-même qui se révèlent à nous comme des éléments inachevés, toujours sujets à d'autres modifications, et faisant partie d'une « trame » toujours en expansion, de narrations relayées. (...) Il résulte de toutes ces révisions et réinterprétations que chaque roman crée des liens avec les autres, mais sans être tenu à respecter la même représentation des personnages et des événements²⁶² ».

Dans la problématique qui est la nôtre, nous ne pouvons que constater que même si certains auteurs comme Glissant « habitent » déjà de leur plume l'univers de l'Ubiquité propre au Web 2.0 il nous faut constater que dans les différents modèles de communication proposés, c'est encore le modèle traditionnel « du code » qui opère le plus largement. Pourquoi ? Le modèle du code ou encore « modèle Shannonnien de la communication (...) Ce modèle -caractérisé comme modèle télégraphique ou modèle du tuyau, ou encore comme modèle du code- déroule la communication sur une ligne qui part de l'émetteur vers un individu qualifié de récepteur et met l'accent sur la qualité du canal et les opérations d'encodage et de décodage qui assurent la bonne transmission du message, c'est-à-dire sa restitution au bout de la chaîne. Le modèle est quelquefois corrigé par la notion de circularité (feedback), mais reste fondamentalement linéaire²⁶³ ». Baudrillard explique d'ailleurs le succès de ce modèle par le fait que nous sommes dans une société de mass media qui influence la communication : "Cette structure [émetteur/message/récepteur] se donne pour objective et scientifique puisqu'elle suit la règle de la méthode: décomposer son objet en éléments simples. En fait, elle se contente de formaliser un donné empirique, l'abstraction de l'évidence et de la réalité vécue: c'est-à-dire les catégories idéologiques sous lesquelles se parle un certain type de rapport social, précisément celui où l'un parle et l'autre non, où l'autre a le choix du code et l'autre la seule liberté de s'y soumettre ou de s'abstenir. (...) Cette construction "scientifique" institue dans un modèle de simulation de la communication d'où sont exclus d'emblée la réciprocité, l'antagonisme des partenaires ou l'ambivalence de leur échange. Ce qui circule en effet, c'est l'information, contenu de sens supposé lisible et univoque. C'est l'instance du code qui garantit cette univocité, et par là même les positions

²⁶² Britton, C., (1999), "Edouard Glissant and Postcolonial Theory: Strategies of Language and Resistance", chapitre : La Poétique du relais dans Mahagony et Tout-Monde, [en ligne] URL : www.edouardglissant.fr/britton.pdf, page consultée le 5 décembre 2013.

²⁶³ Meunier, J.-P., (1995), « Deux modèles de la communication des savoirs », Supplément à *Recherches en communication*, n°4, 1995. [en ligne], sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/3511/3311, pdf.

d'encodeur et de décodeur. Tout se tient: la formule a la cohérence formelle qui l'assure comme seul schéma de la communication possible²⁶⁴ ».

La culture à venir ne pourra plus se satisfaire d'une vision linéaire du monde, ni échapper à l'émotionnel du sens et du message car, en tant que représentations humaines, celles-ci ne sont pas seulement des représentations de quelque chose ; elles sont toujours des représentations pour quelqu'un.

Analysons finalement la dimension technologique de la narration.

4.4. La narration dans sa dimension technologique

Nous ne pouvons qu'observer l'influence de la technologie et plus spécifiquement du web 2.0, sur la profonde modification de la narration : autrefois, les histoires avaient un début, un développement et une fin. Elles s'adressaient à une audience réceptive. Aujourd'hui, elles sont ouvertes, offrent plusieurs hyperliens, mixent les différents médias, sont participatives, exploratoires et imprévisibles. Mais les histoires sont surtout racontées d'une autre manière : « la narration du web 2.0 reprend ces nouveaux types d'histoires et court avec elles, accélérant le rythme de la création et de la participation tout en révélant de nouvelles directions du flux narratif²⁶⁵ ».

²⁶⁴ Baudrillard, J., (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, p.220-221.

²⁶⁵ Levin Alan, Alexander Bryan, « Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre », *Educause review online* [En ligne] mis en ligne le 23 octobre 2008, consulté le 6 décembre 2013. URL : <http://www.educause.edu/ero/article/web-20-storytelling-emergence-new-genre>, pdf. Page 40. Traduction de l'anglais vers le français par l'auteur.



Figure 17 : Web 2.0 Storytelling²⁶⁶

Ce tableau illustre l'ensemble des différentes composantes qui peuvent être convoquées dans le storytelling 2.0. et comment ce dernier peut alimenter le web sémantique ou encore se décliner sur les appareils mobiles.

Il est intéressant de constater que ces nouvelles narrations évoluent en fonction de ce que permet ou non de faire la technologie. Souvenons-nous des débuts d'Internet avec la propagation des légendes urbaines à travers les messages de groupes de discussion ou par les e-mails. Rappelons-nous l'explosion de l'hypertexte. Celui-ci a permis la création d'histoires utilisant des morceaux de contenu liés par des liens hypertexte. Les plus vieux internautes dont je suis, ont aussi connu des récits numériques qui étaient créés dans des lieux « hors du web » mais publiés ensuite en HTML (clips intégrés audio, le streaming vidéo...).

Une des caractéristiques de la narration 2.0 est qu'elle peut être entièrement hypertextuelle dans sa multi-linéarité. A tout moment, le public peut sortir des limites de l'histoire à la recherche d'informations (par exemple, la vérification des noms des lieux ou des personnages dans les recherches effectuées sur Google ou encore, la recherche d'informations de base dans Wikipédia). Souvent, les chemins empruntés par le lecteur ne suivent pas nécessairement les itinéraires et les destinations entièrement imaginées par le créateur de l'histoire. « Le contenu

²⁶⁶ Source : <http://www.educause.edu/ero/article/web-20-storytelling-emergence-new-genre>, page consultée le 6 décembre 2013.

généralisé par l'utilisateur est un élément clé du Web 2.0 et peut souvent s'imbriquer dans ces histoires. Un lecteur peut ainsi ajouter du contenu directement dans les plates-formes de l'histoire en modifiant une page de wiki, en commentant un post, en répondant à un flux Twitter, en postant un commentaire vidéo en réponse à YouTube. Ces interactions s'imbriquent, se replient dans l'histoire globale à l'attention des lecteurs ultérieurs. Les « contes du Web 2.0 » ont tendance à être des couches imbriquées de contenus sur un noyau d'origine²⁶⁷ ». Ces contes « s'énactent », les contenus et le noyau agissent l'un sur l'autre. On passe de la juxtaposition à une sorte de fusion. Il faut noter que ce qui émerge est dans la superposition des deux et a lieu dans « le faire » ce qui illustre bien le caractère dynamique du processus propre au Web 2.0. Et voilà pourquoi, nous songeons à nouveau à Antonio Machado :

« *"Caminante no hay camino, [Toi qui marches, il n'existe pas de chemin,] se hace camino al andar..." [le chemin se fait en marchant...]"*²⁶⁸ »

(Antonio Machado - 1875-1939)

Ce focus sur la narration 2.0 nous permet d'opérer maintenant une transition, celle-ci nous permettra de nous intéresser plus particulièrement aux liens qui se tissent dans le champ de la double intimité -triangulaire et de relations bilatérales qui s'influencent mutuellement- de l'« homme/organisation/technologie » induite par le web 2.0.

5. Le web 2.0 mène la danse...

Il est utile de rappeler ici qu'Internet, au regard des anciens médias, implique une transformation importante. Il intègre et fait converger deux fonctions séparées auparavant : la télécommunication point à point (qui relève notamment des industries de la téléphonie) et la diffusion (qui relève du domaine de la radiotélédiffusion). « Internet se présente aujourd'hui

²⁶⁷ Levin Alan, Alexander Bryan, « Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre », *Educause review online* [En ligne] mis en ligne le 23 octobre 2008, consulté le 6 décembre 2013. URL : <http://www.educause.edu/ero/article/web-20-storytelling-emergence-new-genre>, pdf. Page 47. Traduction et synthèse de l'anglais vers le français par l'auteur de ces lignes.

²⁶⁸ Machado, A., (1981), « *Champs de Castille* » traduit par Sylvie Léger et Bernard Sesé paru chez Poésie-Gallimard.

comme une mégastucture intégrant à la fois un nouveau système de communication (échanges point à point) et un nouveau système de diffusion médiatique (où chaque point de réception a la possibilité de se transformer en un point d'émission et de diffusion). En outre, ce double système intégré s'enchevêtre aux anciens modes de communication et de diffusion existants (ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, Internet ouvre à la radio traditionnelle de nouveaux horizons de diffusion à l'échelle de la planète)²⁶⁹ ».

5.1. Le concept de Web 2.0

C'est en 2004 que le terme « web 2.0 » fut utilisé pour la première fois par Tim O'Reilly lors d'une conférence. Le terme de web 2.0 lui a ainsi permis de décrire le phénomène de mutation d'Internet vers une plateforme sociale. Le terme était donc pour lui « synonyme d'interaction »²⁷⁰.

Mais d'autres approches nuancent ce point de vue. Le web 2.0 recouvre aussi une approche plus technique lorsqu'il désigne : « un terme qui renvoie à une deuxième génération de services basés sur Internet. Ceux-ci incluent généralement des outils qui permettent aux personnes de collaborer et de partager des informations en ligne, tels que les sites de réseaux sociaux, les wikis, les outils de communication et les folksonomies²⁷¹ »²⁷².

Il peut aussi montrer une progression par rapport au web antérieur : « Le terme Web 2.0 est utilisé pour désigner une évolution voire, selon certains, une révolution du Web. Le Web qualifié de Web 1.0 se caractérisait par des pages figées dont le contenu était créé par l'éditeur du site, ce contenu n'évoluant pas ou peu dans le temps au gré des mises à jours de son auteur »²⁷³ alors qu'avec l'arrivée du web 2.0 « les utilisateurs eux-mêmes sont invités à créer/déposer du contenu sur la page afin de la faire évoluer (exemple Wikipedia, Youtube,

²⁶⁹ Breton Ph. et Proulx S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. La Découverte, Paris, p.295.

²⁷⁰ Turcotte-Choquette, A., et Parmentier, M.A., *Le web 2.0 : mieux comprendre pour mieux l'utiliser*, in HEC Montréal, 2011, adresse URL :

http://www.hec.ca/recherche_publications/direction_recherche/cahiers_recherche/2011/11-02.pdf, page consultée le 11 avril 2013.

²⁷¹ « Les folksonomies constituent la possibilité pour l'utilisateur d'indexer des documents afin qu'il puisse plus aisément les retrouver grâce à un système de mots-clés ». Source : Le Deuff, O., « Folksonomies. Les usagers indexent le web », in *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2006, t.51, n°4, adresse URL : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-04-0066-002> (page consultée le 26 juin 2013).

²⁷² Anonyme, *Web 2.0*, in Glossary Lazworld, adresse URL: <http://www.lazworld.com/glossary.html#wxyz> (page consultée le 11 avril 2013). Traduit de l'anglais vers le français par l'auteur.

²⁷³ Parent, R., et Chanal, V., *Quels business models pour les plateformes web 2.0 : les apports de la théorie des marchés bi-faces*, in Sciences de l'Homme et de la Société (archives ouvertes), 2009, adresse URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/53/82/PDF/AIMS_2009_Parent_Chanal.pdf (page consultée le 26/12/12).

Flickr...). Tout est fait pour leur faciliter la tâche et il n'est nul besoin d'avoir des connaissances techniques étendues pour devenir contributeur»²⁷⁴. Tout un chacun peut donc devenir webmaster, endosser un réel rôle d'acteur.

Le Web 2.0 peut donc être vu comme « une transition de l'univers isolé des sites Web vers des flux de contenu libre et des services ouverts. Se définissant comme interactif, social et collaboratif, il permet une interaction totale entre l'internaute, le site en lui-même et les internautes entre eux.

En d'autres mots, le Web 2.0 est un socle d'échanges entre des utilisateurs et des applications en ligne. Il fait référence à la fois aux usages sociaux, tels que les interactions entre internautes, et aux technologies, telles que les plateformes sociales et collaboratives, permettant d'échanger et de partager des connaissances²⁷⁵ ».

Florence Millerand et Serge Proulx se montrent plus nuancés : sans vouloir proposer a priori, disent-ils, une définition « stabilisée » du web social, ils postulent que cette expression désigne d'une part l'émergence de nouveaux dispositifs numériques indissociables de l'évolution d'Internet (regroupés sous le vocable « Web 2.0 ») et, d'autre part, « le développement d'usages originaux médiatisés par ces dispositifs et centrés sur la participation active des usagers dans la production et la diffusion des contenus circulant sur la toile²⁷⁶ ». Ces auteurs considèrent tout comme nous, dans le cadre de notre hypothèse, que le web 2.0 n'est pas encore un concept assez « stabilisé », il est encore toujours occupé à évoluer en fonction de la technologie et des acteurs.

Le web 2.0 a d'ailleurs connu une ascension sans pareil depuis 2006, en raison de l'explosion des réseaux sociaux. Il fait d'ailleurs l'objet d'un effet de mode qui, étonnamment, perdure. « L'étiquette « 2.0 » a été accolée à quasiment tous les domaines de la vie en société : politique 2.0, culture 2.0, entreprise 2.0, ville 2.0²⁷⁷ ... ».

Pour conclure nous pouvons dire que « l'ère du web 2.0 rime avec communautés virtuelles et médias sociaux »²⁷⁸. En outre, « une bonne connaissance de la communauté, que ce soit du

²⁷⁴ Parent, R., et Chanal, V., op.cit.

²⁷⁵ Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.11, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁷⁶ Millerand, F., Proulx, S., Rueff, J., (2010), *Web social : mutation de la communication*, Presses de l'université du Québec, p.2.

²⁷⁷ Rebillard, F., « du web 2.0 au Web2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques », *Hermès*, n°59, p. 25, cité par Folon, J., in *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0*, Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.42.

²⁷⁸ Turcotte-Choquette, A., et Parmentier, M.A., *Le web 2.0 : mieux comprendre pour mieux l'utiliser*, in HEC Montréal, 2011, adresse URL :

jargon, des traditions ou des codes, est essentielle à l'intégration des membres et à leur capacité de s'engager dans des discussions »²⁷⁹.

Enfin, le Web 2.0 touche aussi à l'ensemble des appareils connectés : « les technologies du Web 2.0 transforment le Web en une plateforme de contact pour tous les appareils connectés. Elles permettent la création de services Web et d'application, construits sur des modèles légers pouvant être utilisés intuitivement²⁸⁰ ».

5.2. Les caractéristiques du web 2.0

Le tableau ci-dessous illustre les principales caractéristiques du web 2.0. Il est une technologie qui permet un interfaçage simple entre l'utilisateur, les données et les services. Il est basé sur un mécanisme communautaire où les usagers peuvent enrichir les contenus, et enfin, le web est un service et non un software. On peut y avoir accès de n'importe quel pc, il suffit d'avoir un accès à internet.

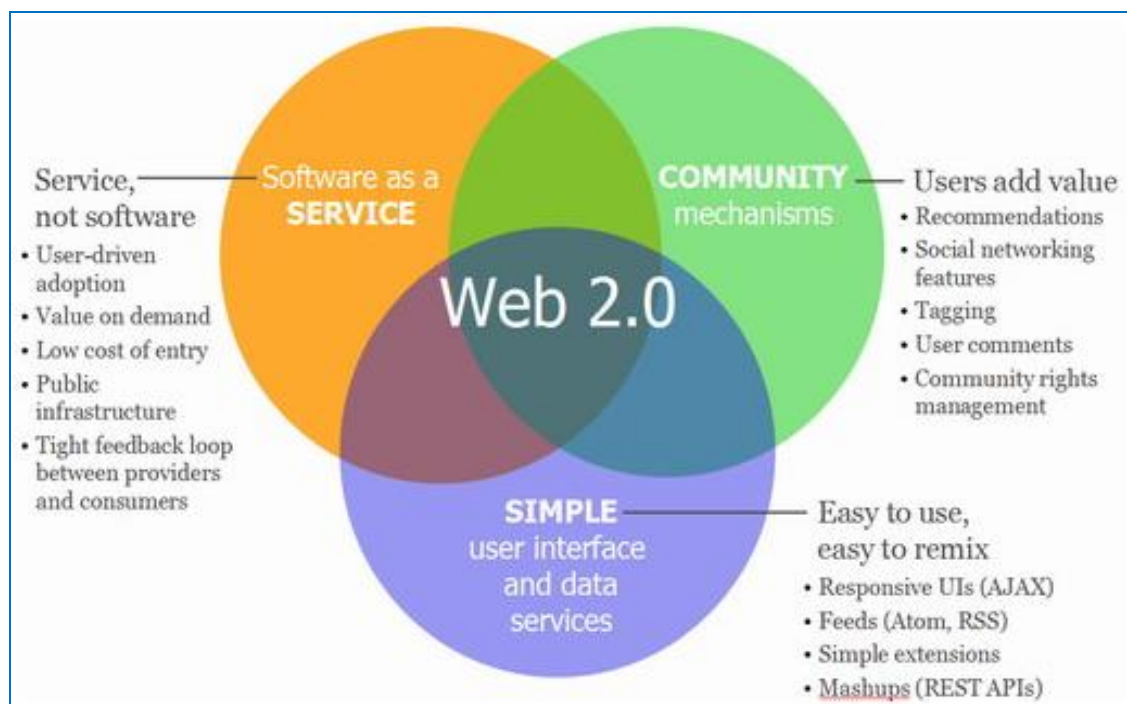


Figure 18 : Les principales caractéristiques du web 2.0²⁸¹

http://www.hec.ca/recherche_publications/direction_recherche/cahiers_recherche/2011/11-02.pdf (page consultée le 11 avril 2013).

²⁷⁹ Turcotte-Choquette, A., et Parmentier, M.A., *ibidem*.

²⁸⁰ Bebensee, Th & al., (2010), « exploring the impact of web 2.0 on knowledge management », [en ligne] : URL: <http://www.igi-global.com/chapter/exploring-impact-web-knowledge-management/59856>, page consultée le 6 décembre 2013, traduction par l'auteur.

²⁸¹ Source : <http://www.marketing-chine.com/wp-content/uploads/2009/12/web-2.0.jpg>, page consultée le 6 décembre 2013.

Les caractéristiques mises en évidence dans le schéma ci-dessus posent aussi implicitement la question des frontières du web 2.0 à partir du moment où tout un chacun peut remixer les contenus, les annoter et les partager dans ses propres réseaux. Le point suivant abordera cette problématique.

5.3. Les frontières du web 2.0

Ce point a déjà été traité lors de nos précédentes recherches²⁸² et fera l'objet d'un développement assez long car il nous permettra de mieux comprendre les modifications de la notion « d'espace » et ensuite de faire les liens entre les concepts de frontière, de société fluide et d'identité que nous développerons plus loin dans la recherche.

S'il n'est plus question pour l'homme de découvrir de nouveaux espaces sur notre planète, l'ère du numérique s'offre à lui. Pour en découvrir toutes les facettes et les caractéristiques, nous procédons à la manière d'Heidegger, en essayant « d'écouter notre langue²⁸³ » et nous créons des termes comme méta-univers, cybermonde, world wide web, navigation, surf, pirates du web. Nous transportons dans ce nouvel espace virtuel, tout ce qui est constitutif de notre monde réel (des images, du son, du texte, des jeux, des symboles, des actions et des présences réelles...). Cet espace symbolique devient tant un lieu de présence plus interactive (en moyenne les jeunes occidentaux passent plus de temps aujourd'hui sur internet que devant leur écran de télévision²⁸⁴) que de nouvelles actions réelles (la récolte de fonds pour la campagne d'Obama à titre d'exemple).

²⁸² Choquet, I., Folon, J., « Les enseignants face à l'ubiquité virtuelle de leurs étudiants : Cartographie d'une nouvelle pédagogie pour le MétaUnivers », in Viera, L & Pinède, N. (dir) *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*, 2009, Bordeaux, p.134-147.

²⁸³ Voir à ce sujet : Martin Heidegger, (2009), *Remarques sur art-sculpture-espace*, Rivages Poche/Petite Bibliothèque, Ed. Payot et Rivages.

²⁸⁴ Voir à ce sujet les travaux de S.Craipeau, R.Koster, (2007), *Jemtub rapport Usages*, N°1, janvier.

5.3.1. Des nouveaux espaces : des réseaux sociaux au Méta-Univers

L'approche d'Heidegger nous montre que l'espace n'est pas l'infini, qu'il est un lieu que l'homme aménage. Sur cette constatation, que nous donnent à voir le web 2.0 et les réseaux sociaux²⁸⁵ ?

Nous observons immédiatement la rapidité de l'évolution de ces espaces nouveaux que constituent les réseaux sociaux, en mouvance constante. En effet, en permanence, de nouveaux réseaux se créent, se composent et d'autres disparaissent. Ils sont une sorte de kaléidoscope géant avec des espaces-outils où s'écrit, se donne à voir et à entendre, se visionne et s'écoute ce qui relève d'abord du domaine intime, personnel de l'individu lui-même qui s'expose au regard des autres, avec une sincérité variable, allant de l'exhibitionisme à l'impudeur sans oublier le mensonge.

La sociabilité en réseau puise sa source dans l'imaginaire mais aussi dans les émotions intimes. Par rapport aux écrits de H. Arendt qui considérait que l'intrusion de l'intime dans la sphère publique constituait le moment du passage à la modernité²⁸⁶, nous sommes ici dans un monde qui dès sa création s'inscrit dans la modernité.

Des chercheurs se sont intéressés à la frontière des deux mondes, là où le virtuel n'en est plus vraiment et où le réel ne fonctionne plus sans le numérique. Ils nomment ce télescopage des mondes le MetaUnivers²⁸⁷. Ils explorent les implications de l'émergence des mondes virtuels, des technologies de réalité augmentée et de l'information ubiquitaire dans nos vies quotidiennes.

Ils distinguent quatre manifestations différentes de ce MetaUnivers, selon qu'il tend à la simulation ou à l'augmentation, qu'il relève de technologies de l'intime ou pas :

²⁸⁵ Nous développerons ce point plus loin dans la recherche mais l'incluons ici comme dimension constitutive du web 2.0.

²⁸⁶ Arendt, H., (1963), *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.

²⁸⁷ Jamais Caisco, Jerry Paffendorf et John Smart

<http://www.metaverseroadmap.org/MetaverseRoadmapOverview.pdf>, 2007 - page consultée le 13 mars 2014.

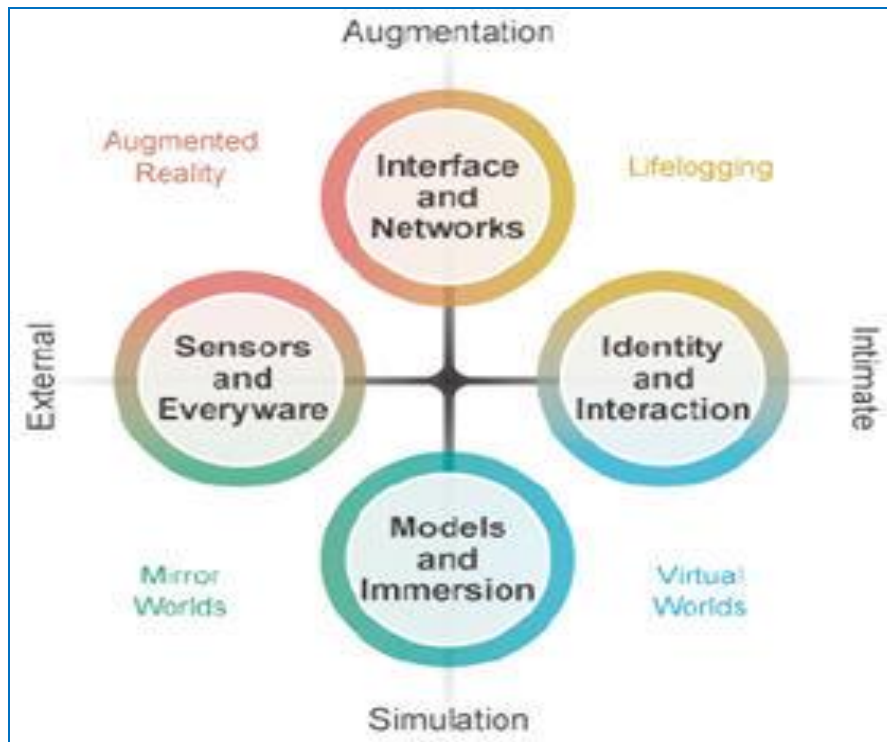


Figure 19 : Les manifestations du MétaUnivers²⁸⁸

- Les mondes virtuels (type Second Life ou World of Warcraft) ;
- Les mondes miroirs (type Google Earth ou Google Map), c'est-à-dire des représentations exactes de notre monde qui seraient le reflet du monde physique augmenté d'information ;
- La réalité augmentée, c'est-à-dire notre perception du monde physique sur lequel se superposent des informations contextualisées et dynamiques ;
- Le Lifelogging ou notre intimité augmentée d'information : ce sont là nos objets et nos actions qui sont enregistrés, disponibles et qu'on peut analyser et monitorer à distance.

Ces quatre scénarios évoquent surtout une typologie de nos interactions numériques, des façons différentes de recomposer notre rapport à des mondes immersifs, et d'essayer surtout d'en regarder les impacts, les risques, les enjeux. « Les technologies des MetaUnivers sont intensivement sociales. Ce qui signifie que les plus forts impacts qui naîtront du

²⁸⁸ Source : Jamais Caisco, Jerry Paffendorf et John Smart (2007)
<http://www.metaverseroadmap.org/MetaverseRoadmapOverview.pdf>.

développement de ces technologies seront sur les champs des relations sociales et personnelles²⁸⁹».

Affinons maintenant notre perception de la notion de frontière dans le contexte d'une société en réseau.

5.3.2. Les fonctions des frontières

Nous reprendrons ci-dessous la typologie analysée par le groupe Frontière²⁹⁰, mais en adaptant certaines des acceptions à l'univers de l'université et de l'entreprise face à l'ubiquité des étudiants, des nouveaux collaborateurs et surtout des nouvelles pratiques et en ajoutant quelques frontières nouvelles que le Web 2.0 crée ou amenuise. Cette typologie tout comme les fonctions des frontières sont d'ailleurs basées sur la constatation que la notion même de frontière est une « construction historique évolutive ».

La frontière d'Etat est la notion la plus claire, les frontières en sont connues. Et assez étonnamment, cette notion reste d'application, pour certains aspects dans le monde du web 2.0. En effet, par exemple, les règles de droit restent souvent nationales et certains comportements, modes d'expression, utilisation des outils, protection des mineurs et des consommateurs, sont différentes d'un état à l'autre et restreignent les comportements virtuels de façon différente d'un Etat à l'autre. Le respect ou non de ces règles et la remise en cause de celles-ci est parfois une des caractéristiques de l'évolution du Web 2.0. Dans le domaine de l'enseignement, un exemple de règle, souvent nationale, qui ne fait plus partie de la morale des étudiants est le respect de la propriété intellectuelle, ce qui pose problèmes et nécessite un réapprentissage des normes de citation et de lutte contre le plagiat. (...)

Par contre la notion de frontière historique, basée sur l'histoire de territoires, n'a pas réussi à exister dans le monde virtuel. Même si certains, notamment au début de l'Internet, ont tenté de considérer que les mondes virtuels étaient de nouveaux mondes qu'il convenait de

²⁸⁹ Jamais Caisco, Jerry Paffendorf et John Smart, *Feuille de route vers le MetaUnivers*. En ligne sur le site Internetactu.net. Consulté le 13 mars 2014. Disponible sur : <http://www.internetactu.net/2007/07/04/second-earth-la-feuille-de-route-vers-le-metaunivers/>

²⁹⁰ Groupe Frontière, Christiane Arbaret-Schulz, Antoine Beyer, Jean-Luc Piermay, Bernard Reitel, Catherine Selimanovski, Christophe Sohn et Patricia Zander, 'La frontière, un objet spatial en mutation', *Espaces Temps.net*, Textuel, 29.10.2004, en ligne <http://www.espacestems.net/document842.html> , page consultée le 20 septembre 2014.

conquérir, dans lesquels les comportements ne pouvaient ni ne devaient être gérés par les lois et règlements du monde réel, la réalité a, bien qu'avec certaines difficultés, réussi à imposer dans la majorité des cas, le respect des règles de droit dans l'univers virtuel. Certes, la piraterie informatique existe, le non-respect du droit d'auteur aussi, mais les règles s'appliquent et les tribunaux ont à leur actif de nombreuses condamnations à des amendes très réelles, même pour des activités virtuelles.

La frontière spatiale n'existe pas comme telle dans l'univers du Web 2.0. En effet, le lieu physique où est situé tel ou tel serveur n'a aucune conséquence quant à l'application développée, ni même quant aux lois applicables. Le lieu du principal établissement du propriétaire est bien réel, même si parfois celui-ci s'installe dans un pays réel à fiscalité ou réglementation favorable, mais ce type de choix n'est pas limité aux acteurs du monde virtuel.

La notion de frontière réticulaire, créée par la limite géographique d'un réseau, est liée à des espaces réels autour de nœuds de communication telles les communautés urbaines qui parfois, telle Lille, débordent au-delà de frontières d'Etat. Cette notion, quant à elle est souvent très liée à l'existence des réseaux virtuels. En effet, la technique, et en particulier la possibilité de disposer de WIFI, de 4G sont encore assez concentrées dans les pôles urbains.

La frontière sociale est une limite interne au sein d'une société. Selon Georg Simmel²⁹¹ cette limite tient compte du degré de participation des membres, divisés entre ceux qui y participent pleinement et ceux qui y sont peu ou pas actifs. « Cette frontière est par exemple celle qui sépare l'enseignant voulant rester traditionnel des étudiants, qui eux sont interconnectés, ont un vocabulaire commun (langage SMS), des lieux d'échanges (les médias sociaux) où les enseignants ne se retrouvent pas ou très peu, sauf s'ils font l'effort d'intégrer le monde des nouvelles technologies. Mais heureusement ces frontières ne sont pas des barrières, il suffit généralement de vouloir entrer dans cet univers pour en faire partie. Il y a, certes, un effort à faire mais l'accueil est réel lorsque le Rubicon est franchi²⁹² ».

Une autre frontière intéressante est celle qui sépare usager et non usager du Web 2.0 et des médias sociaux. Cette frontière est de plus en plus floue car les usages évoluent²⁹³. Comment fixer

²⁹¹ Georg Simmel, (1999), Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation, Paris, PUF, p. 609-612 (cité par groupe frontières op. cit.)

²⁹² Choquet, I., Folon, J., « Les enseignants face à l'ubiquité virtuelle de leurs étudiants : Cartographie d'une nouvelle pédagogie pour le MétaUnivers », in Viera, L & Pinède, N. (dir) Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires, 2009, Bordeaux, p.134-147.

²⁹³ Jauréguiberry, F., Les théories sur le non-usage des technologies de communication, in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication » Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010, p.26. en

la frontière entre les connectés 24/7, ceux qui acceptent la connexion mais pas la géolocalisation, ceux qui « coupent les connexions le WE », et au bout de l'échantillon, ceux qui décident un jour de tout couper pour devenir totalement « unplugged », comme nouveau choix de vie. ?

Les frontières gestionnaires, qui sont nées de l'Etat ou d'organisations internationales qui confient certaines règles et compétences à des entités locales, sont évidemment bien réelles dans les univers virtuels. Ces règles peuvent être impératives, telles les règles d'attribution des noms de domaines réparties par une organisation internationale, l'ICANN²⁹⁴, ou laissées à l'appréciation du créateur de réseau qui y édicte ses règles sous réserve d'un contrôle a posteriori des autorités étatiques. Chaque créateur de réseau social y édictera ses règles, sa « netiquette », ce qui est ou non admis. Un univers se crée, et sous réserve des lois nationales qui le surveille et de la morale de ses membres dont son succès dépendra, les règles sont à créer, ou à faire évoluer. Il suffit de se rappeler l'évolution des règles internes de Facebook qui ont dû évoluer face aux pressions des internautes ou des autorités allemandes en matière de respect de la vie privée.

En reprenant également la typologie des mêmes auteurs, passons en revue les fonctions de la frontière dans le Web 2.0.

- *La frontière est une construction territoriale qui met de la distance dans la proximité.*
La frontière a ici pour but de protéger les membres à l'intérieur de la frontière, dont le franchissement se limite souvent à une inscription en ligne pour participer à une communauté. Le reste dépendra du comportement du nouvel arrivant qui s'il ne devient pas actif s'éloignera de la frontière sociale des membres actifs avec qui il perdra le contact.
- *La frontière est conçue comme un système de contrôle des flux destiné à assurer une maîtrise du territoire à travers un filtrage.* Ce filtrage est lié au processus d'inscription dans l'univers virtuel, mais aussi aux règles qui permettent l'exclusion de ceux qui ne respecteraient pas les règles. Ce filtrage permet de mettre en place des processus d'apprentissage qui permettent l'intégration.

ligne : http://w3.aislf.univ-tlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8
page consultée le 14 février 2011.

²⁹⁴ Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, voir www.icann.org

- *Une frontière est un lieu privilégié d'affirmation et de reconnaissance de pouvoirs politiques.* Hormis les règles de droit qui s'imposent, on ne peut pas dire, à ce jour, que le pouvoir politique ait pris le contrôle du Web 2.0, ni qu'il tenterait d'y établir des frontières spécifiques. « Néanmoins il existe de nombreux débats actuels sur ce que l'on appelle la « neutralité du net », à savoir la liberté d'avoir accès à tout contenu en ligne et certains Etats totalitaires tentent de contrôler les activités de leurs citoyens dans les réseaux²⁹⁵ ».
- *Une frontière institue une distinction par l'appartenance matérielle et symbolique à une entité territoriale dont elle est l'expression.* Ici, par contre, la frontière est le vecteur d'une identité, et cette notion est très réelle dans le monde des média sociaux : « on y est » ou pas. Il y a un « dedans » et un « dehors ». Je suis ou je ne suis pas sur Facebook, Twitter, Foursquare, et autres réseaux sociaux. Et si, par exemple, un enseignant décide de ne pas en faire partie, il s'exclut, il reste dans son « territoire », sans aller vers celui de ses étudiants et de ses collègues, il restera « étranger » à leur monde. Il est donc important de passer au-delà de cette frontière technologico-générationnelle pour se retrouver ensemble dans le même territoire et devenir le passeur vers d'autres univers.
- *La frontière met en place de différentiels.* Ces différentiels mettent en place des cultures, des valeurs, des attitudes, des langages spécifiques à l'intérieur des « frontières » et plus les valeurs internes à l'univers seront fortes, plus les différentiels seront importants, plus les « étrangers » seront extérieurs à la communication des « autochtones ».
- *La frontière définit un espace à risques.* En effet, la frontière est aussi une limite à l'envahissement de l'autre qui doit pour être accepté, non pas envahir et imposer ses règles, mais entrer en visiteur et faire partager sa culture et ses connaissances dans un souci d'échange et non de domination.
- *La frontière favorise l'émergence de lieu d'hybridation.* Cette affirmation pourrait constituer la conclusion de ce chapitre. En effet, le but de l'enseignant face à ses étudiants multitâches et présents en permanence dans de multiples univers, est de créer

²⁹⁵ Folon, J., *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0*, Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.74.

un nouvel espace hybride où la science pénètre en étant acceptée au sein de ces nouvelles frontières.

Nous enrichissons encore la réflexion en y intégrant la notion de « limite ». Au sens grec du mot, il ne renvoie pas à un extérieur contre lequel il faut se protéger mais plutôt à ce que l'homme peut créer et construire à l'intérieur des limites.

C'est donc ici un espace qui appelle la création et un aménagement de cette dernière. Nous sommes donc ici dans le cadre d'une fonction constitutive et réflexive plus que limitative.

Les nouvelles pratiques de créations de contenus par les internautes (User Generated Content) peuvent en être une bonne illustration. Celles-ci devront donc, passé le stade d'appréhension, oser passer les frontières virtuelles et y créer en interaction avec d'autres internautes des univers hybrides ludiques, d'apprentissages ou autres.

Pour conclure

« Ce qu'on appelle la culture est d'abord affaire de clôture écrivait Régis Debray dans *Le Scribe*. Il faut à l'intelligence un mur, une palissade, une frontière (...) qui va contrer la dispersion des forces et des vies (...). Clore un espace, c'est ouvrir le temps". Ce temps-là n'est pas le temps réel ; le temps réel n'est pas un temps : le territoire s'y défait, non pas sous une influence extérieure, mais de l'intérieur. Les anciens avaient inventé Hermès, dieu du commerce et des bornes frontières. Hermès, messenger des dieux, créait les relations en même temps que les limites. Il est dans le rôle de l'homme de repousser sans cesse les limites, mais pour instaurer quelles relations ?²⁹⁶ ».

Nous assistons aussi à la naissance d'un nouvel espace/temps : celui du temps réel et de la proximité physique/virtuelle. Nous n'habitons plus seulement un espace « métrique » dans lequel nos points de repères sont les distances en kilomètres, les adresses postales mais aussi un espace de « voisinage » comme le mentionne Michel Serres. « Par téléphone cellulaire, ils accèdent à toutes personnes ; par GPS, en tous lieux ; par la toile, à tout le savoir ; ils hantent donc un espace topologique de voisinages (...) »²⁹⁷.

Le point suivant abordera cette question des relations et de l'interactivité qui se tissent dans l'univers du web 2.0.

²⁹⁶ Tétu, J.-F., « Le territoire, entre frontières et réseaux », au VIII^e congrès de la Société Française des Sciences de l'information et de la communication, (21-23 mai 1992 à Lille), publié in *Les nouveaux espaces de l'information et de la communication*, pp.115-119, CREDO/S.F.S.I.C., Lille 2002 [en ligne] : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/39/56/87/HTML/>, page consultée le 17 juillet 2014.

²⁹⁷ Serres, M., (2012), *Petite Poucette*, Ed. Le Pommier.

6. Le web 2.0 mène la danse...parce qu'il est participatif

Le Web 2.0 a changé la figure du web en ce sens que le web a commencé à devenir non plus un web de pages mais un web de données. « Dans le web de pages, les informations sont stockées puis projetées sur la toile, c'est un procédé essentiellement cinématographique qui est à l'œuvre, avec le public des internautes qui regarde et consulte les pages sur la toile. Avec le web 2.0, les sites web proposent de stocker les données des internautes (le fameux User Generated Content), les sites web deviennent dès lors de moins en moins des vitrines de documents commerciaux mais de véritables applications qui se nourrissent du contenu envoyé par les utilisateurs. Avec les données des utilisateurs (documents, photos, vidéo, audio) sur le web, on peut dire que le Web devient la plateforme de données pour le grand public. Mais cela va beaucoup plus loin car le web devient également la plateforme de toute l'industrie des technologies de l'information ²⁹⁸ ».

6.1. Le concept du Web 2.0 en lien avec l'Homme

Nous avons vu que le terme de web 2.0 est synonyme de web participatif. « Le développement de ces nouvelles technologies web, dites participatives, contribue à l'émergence de « l'internaute-contributeur » comme « acteur participatif » d'un réseau »²⁹⁹. Le nouveau rôle des internautes c'est d'être à la fois « consomm-acteurs » et « consomm-auteurs » participant bénévolement à la production de contenus comme sur Wikipédia. Ils sont dotés de nouveaux pouvoirs et endossent de nouveaux rôles. Ils donnent des avis critiques comme sur eBay, où sont à l'origine de phénomènes de buzz. C'est en ce sens que cet internaute « contributeur » est à l'origine de ce qui est appelé le « User Generated Content »

²⁹⁸ Fauré, Ch., « Introduction à l'entreprise 2.0 », <http://www.christian-faure.net/2008/05/09/introduction-a-lentreprise-20/>, page consultée le 4 mars 2015.

²⁹⁹ Pelissier, C., (2011), « Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de marché : L'exemple du crowdsourcing, un dispositif de médiation entre communautés et marché », in *Actes du colloque sous la direction de Benoit Cordelier, Web social, communautés virtuelles et consommation*, 79^e congrès international ACFAS, Université Bishop's et Université de Sherbrooke, du 9 au 13 mai 2011, Bibliothèques et archives nationales du Québec, 2011, pp.80-90, adresse URL : http://www.crpcm.uqam.ca/pages/docs/centres/cmark/ACFAS_428_Actes_ComMkg_2011.pdf (page consultée le 17 décembre 2012).

qui se définit par l'ensemble des contenus produits par les internautes vis-à-vis d'une marque, pouvant être utiles en termes de notoriété, CRM³⁰⁰ et générateurs d'idées pour de prochains produits/services.

Le tableau ci-après illustre les différents contenus et actions que peut produire un internaute consommateur avec les outils du web 2.0.

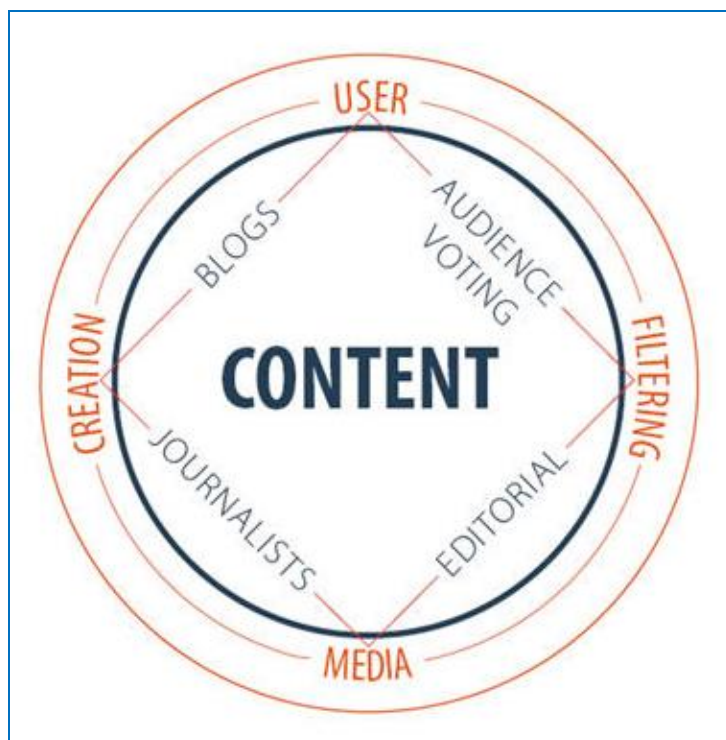


Figure 20 : Le User Generated Content³⁰¹

Si l'individu devient créateur de contenus, se pose alors la question de son statut d'auteur. Weissberg fait remarquer qu'il y aurait un double mouvement concernant l'évolution et la transformation du statut de l'auteur : d'une part il constate une solidification du statut de l'auteur individuel et d'autre part, simultanément, l'émergence d'une nouvelle figure de l'auteur en collectif où l'écriture est produite en réseau. Or pour Weissberg, cet « auteur en collectif » n'évince pas l'auteur individuel mais le remet en question. Cette remise en

³⁰⁰ « Le customer relationship management (CRM) est un processus de gestion intégrée pour lequel le logiciel est seulement un facilitateur. Un CRM efficace intègre des données individuelles sur le client émanant de multiples sources, dans le but de créer une proposition mutuellement profitable. (<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/C-R-M--5590.htm>, page consultée le 21 août 2012).

³⁰¹ Source : <http://www.clementpellerin.fr/2013/02/04/comment-le-community-manager-peut-il-favoriser-luser-generated-content/>, page consultée le 6 décembre 2013.

question aboutirait à l'idée d'une « fluidification entre les pôles de la conception et de la réception³⁰² ». Nous y reviendrons plus loin dans la partie consacrée à la co-crédation.

Mais qui est derrièrre cet internaute contributeur ? Le web 2.0 offre, nous l'avons vu plus haut dans le chapitre relatif aux frontières du web 2.0, différents espaces, territoires où l'internaute peut évoluer. Se pose dès lors la question de l'identité « en ligne » et des motivations de la participation et/ou de la contribution de l'internaute à ces dispositifs en ligne.

La question de l'identité interroge depuis longtemps différentes disciplines. En sciences sociales, et notamment en psychologie sociale, l'identité de l'individu est définie comme la reconnaissance de ce qu'il est, par lui-même ou par les autres. La notion d'identité est aussi en lien avec la sociologie, la biologie et la philosophie et nous essayerons dans les lignes qui suivent, de dégager les caractéristiques et les enjeux de celle-ci dans l'univers du web 2.0.

6.1.1. Les enjeux de l'identité « en ligne »

«L'essor des réseaux numériques donne lieu à des interprétations divergentes. Les unes soulignent l'emprise d'un individualisme croissant, désagréant les anciennes cohésions politiques. Les autres y voient le vecteur d'une sociabilité renouvelée. Les deux lectures se retrouvent cependant sur un point : dans le développement des systèmes de communication, la question de l'identité numérique représente désormais un enjeu central, sur les plans techniques, économiques et juridiques aussi bien que sociétaux³⁰³ ».

En effet, l'identité numérique s'ajoute aujourd'hui aux identités personnelle, sociale et culturelle comme représentation de l'individu. Le sociologue, Serge Tisseron, explique que nos vies sont devenues numériques et que les frontières entre notre intimité et notre extimité³⁰⁴ sont devenues elles, poreuses. Ce phénomène touche dès lors l'ensemble des pratiques de mise en scène de soi sur Internet et il en faut peu pour que nos identités soient usurpées sur la toile. Comme nous l'avons vu plus haut, les frontières du Web 2.0 sont poreuses, mais néanmoins il convient toujours, au plan juridique, de pouvoir faire le lien entre l'identité numérique et l'identité civile des personnes, de manière à pouvoir établir la responsabilité des actes de chacun.

³⁰² Weissberg, J.-L., (2000), « Croyance, expérimentation, fiction : la crise de croyance dans les médias de masse », *Sociologie et Sociétés*, vol. 32, N°2, Presses de l'Université de Montréal, p. 73-98, cité par Breton, Ph. et Proulx, S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. La Découverte, Paris, p. 296.

³⁰³ Merzeau, L., (2009), *Présence numérique: les médiations de l'identité*, inédit, [en ligne] : http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2009.php

³⁰⁴ Par « extimité » il faut entendre le désir de dévoiler sa vie intime.

Et ce n'est pas simple. « Le Français a plus de chances de subir une usurpation d'identité qu'un cambriolage (150 000) ou un vol de voiture (130 000)³⁰⁵ ». Spécialiste en cybercriminalité, Jean-Paul Pinte nous met en garde : « les données issues de nos pérégrinations sur la toile génèrent à leur tour des métadonnées qui peuvent être transmises à divers organismes en indiquant leurs titulaires par un pseudonyme. Le pseudonymat ne suffira pas à garantir l'anonymat des données et il faudra développer de nombreuses techniques pour protéger les données sensibles sans les rendre inexploitable. Nous en sommes donc rendus là et ainsi si nous n'y prenons garde se constituera notre ADN numérique. De faux profils naîtront sur les réseaux sociaux vous invitant à vous lier d'amitié avec une personne que vous ne connaissez en fait pas vraiment, voire pas du tout. Votre profil s'il n'est pas encore créé pourra l'être par un tiers sur ces réseaux sociaux avec, pour seul but, de vous associer à d'autres profils n'ayant aucun centre d'intérêt avec vous mais que vous validerez tant l'ingénierie sociale visant à nuire à votre identité ou à l'utiliser à des fins frauduleuses sera forte et bien montée. Pas très compliqué si l'on sait passer un peu de temps sur un moteur de recherche et rapprocher des données sur une personne. On connaîtra son entourage comme le fait déjà un logiciel de cartographie de Google (Touchgraph Seo). On arrive même déjà aujourd'hui à connaître les amis de nos amis sur le réseau FACEBOOK sans être leur ami ni les connaître !³⁰⁶ ».

Avec la géolocalisation et le traçage via les réseaux sociaux, nos activités dans le monde réel et nos associations virtuelles n'ont jamais été autant liées et le législateur français en a tenu compte récemment. C'est ainsi que si, auparavant l'usurpation d'identité n'était pas considérée, à elle seule, comme un délit pénal, aujourd'hui elle est passible d'un an de prison et de 15.000 euros d'amende³⁰⁷.

Le recours à l'anonymat sur la toile s'envisage quant à lui difficilement dans la perspective d'une identité « marchande/marchandise » comme la décrivent Eric Schmidt et Jared Cohen dans leur dernier ouvrage³⁰⁸.

³⁰⁵ Pinte, J-P., (2014), « Le vol d'identité, la plus grande menace criminelle des années à venir », (mis en ligne le 1^{er} janvier 2014), [http : www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html](http://www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html), page consultée le 2 janvier 2014.

³⁰⁶ Pinte, J-P., « Le vol d'identité, la plus grande menace criminelle des années à venir », (mis en ligne le 1^{er} janvier 2014), [http : www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html](http://www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html), page consultée le 2 janvier 2014

³⁰⁷ La Loi d'Orientation et de Programmation pour la Performance de la Sécurité Intérieure (LOPSSI 2) votée en février 2011 , introduit dans son article 226-4-1 un nouveau délit sanctionnant d'un an de prison et de 15 000 euros d'amende: *"Le fait d'usurper l'identité d'un tiers ou de faire usage d'une ou plusieurs données de toute nature permettant de l'identifier en vue de troubler sa tranquillité ou celle d'autrui, ou de porter atteinte à son honneur ou à sa considération"*.

³⁰⁸ Schmidt, E. et Cohen, J., (2014), *A nous d'écrire l'avenir : comment les technologies bouleversent le monde*, Ed. Denoël, Paris.

Nous n'épuiserons point ici le sujet sous son aspect pénal mais au vu des différents enjeux de l'identité, ceux-ci illustrent suffisamment le fait que « l'intérêt grandissant pour la notion d'identité témoigne peut-être de l'urgence de plaider en faveur de la complexité des identités et de critiquer la tendance à ramener la multiplicité à une identité unique, peu importe qu'elle soit fondée sur le genre, la religion ou la classe sociale. À moins qu'elle ne trahisse notre incapacité à penser les devenir, et donc l'indétermination, l'incertitude et l'indiscernable. En effet, les multiples identités que l'on adopte sont-elles les masques derrière lesquels nous nous dissimulons, faute de pouvoir assumer notre indétermination, ou au contraire les masques grâce auxquels nous pouvons nous exprimer autrement et ainsi mieux nous libérer des formes identitaires de subjectivation?³⁰⁹ ».

6.1.2. Les différentes manières de concevoir l'identité

*« L'identité est un rêve d'une absurdité pathétique.
On rêve d'être soi-même quand on n'a rien de mieux à faire »
Jean Baudrillard³¹⁰*

Ce rêve « d'une absurdité pathétique » revient pourtant nous questionner régulièrement et ce depuis l'Antiquité. Déjà Socrate nous proposait une identité « authentique », « unique et transparente » car dénudée du moi social chargé de toutes ses appartenances, quand il exposait à Calliclès³¹¹ que l'âme du mort est mise à nu, et que le juge « voit directement l'âme de chacun aussitôt après la mort³¹² ». Nous sommes ici en présence d'une identité qui ne se révèle que post mortem et ne serait visible que par les Dieux. L'identité nous renvoyant ainsi à un état où l'on serait en adéquation avec soi-même, à une entité qui serait antérieure au moi existant, un véritable soi en quête duquel l'individu poursuivrait perpétuellement sa course.

³⁰⁹ Perraton, Ch., (2013), Identité et processus de désubjectivation, [en ligne] : <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Funesco.com.uqam.ca%2Ffichiers%2Fpdf%2Fprogramme-colloque-Homo-ludens.pdf&ei=TwrAUoz1A6PnygPckYLOAO&usq=AFQjCNGurZoZonziHC7rQLDHg6Gmc7JLww&sig2=Gj1viyGA7I3leRSkkIvT6g>, page consultée le 29 décembre 2013.

³¹⁰ Baudrillard, J. (1997), *Le Paroxyste indifférent*, entretiens avec Philippe Petit, Grasset, p.92.

³¹¹ Calliclès est un personnage des dialogues de Platon. Il apparaît dans le *Gorgias*, sous les traits d'un rhéteur qui refuse d'accepter les arguments de Socrate.

³¹² Platon, *Gorgias*, 523^e.

L'identité peut aussi être en crise si elle ne parvient pas à se réaliser ; « une identité est une définition de soi-même, en partie implicite, qu'un agent humain doit pouvoir élaborer au cours de son passage à l'âge adulte et, selon Erikson, continuer à redéfinir tout au long de sa vie. Ce n'est pas une réalisation facultative. Sans identité stable, on est au bord de la crise³¹³ ». Pensons par exemple aux troubles de l'adolescence que l'on retrouve sous le concept de troubles de l'identité. Concevoir ainsi l'identité « réalisée » c'est savoir pour un individu ce qui compte pour lui ainsi que ce qui a moins d'importance ; cela définit en quelque sorte l'horizon de son univers moral.

Plus récemment, dans « l'Incandescent³¹⁴ » Michel Serres s'interroge : « Que sommes-nous ? » « Qui sommes-nous ? ». On ne décline jamais son identité, seulement quelques-unes de nos appartenances. Montrer une pièce d'identité, c'est révéler qui je suis ; c'est me situer dans un champ social

« Dans « Loin d'où ? Joseph Roth et la tradition juive orientale » Claudio Magris relate une histoire juive se déroulant au début du siècle passé en Pologne. L'un est là avec ses valises et l'autre lui demande : « tu vas où ? » « En Argentine » répond le premier. « Ah, tu vas loin ! » « Loin d'où ? » et l'auteur de faire remarquer que comme ces gens n'ont pas d'Etat à cette époque, ils sont toujours loin mais que ce « loin d'où » illustre aussi qu'en vivant dans ses valeurs, dans une certaine identité, on est toujours chez soi. Chez Claudio Magris, la notion d'identité (culturelle ?) « structure » l'individu, même en exil³¹⁵ ».

Univers moral, champ social ou dimension culturelle de l'identité ont pour logique de placer l'individu quelque part plutôt que dans un néant ahurissant et invivable.

Ensuite, en acceptant son identité, l'individu ouvre normalement l'espace d'une négociation avec son entourage, son histoire. Il peut aussi rester passif et accepter l'horizon que son entourage lui offre, lui renvoie. Nous retrouvons ici la vision de Goffman pour qui « le moi se produit dans l'interaction ». L'identité se définirait donc à travers une socialisation où les expériences sont multiples (la famille, l'école, les loisirs, le milieu professionnel) et participent à la constitution du moi, introduisant, de la sorte, des contradictions qui sont parties prenantes de cette identité. On introduit alors le rapport à l'autre ou aux autres dans la définition de soi. L'un s'affirme dans sa différence de l'autre (et le contraire). Si l'individu

³¹³ Taylor, Ch., (1996), Les trois axes de l'identité, [en ligne] : http://classiques.ugac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html, page 338, page consultée le 17 juillet 2014.

³¹⁴ Serres, M., (2003), *L'Incandescent*, Le Pommier, p.113., cité par F. L'Yvonnet in *L'effet Baudrillard*, Ed. F.Bourin, Paris, 2013.

³¹⁵ Choquet, I., Folon, J., (2009), « Les enseignants face à l'ubiquité virtuelle de leurs étudiants : Cartographie d'une nouvelle pédagogie pour le MétaUnivers », in Vieira, L., Pinède, N. (dir) *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*, Bordeaux, p.134-147.

participe à la définition de son identité, on pourrait également dire qu'il la négocie avec son entourage mais n'en dispose pas de son plein gré : la reconnaissance par autrui est la condition d'une identité réussie. « L'individu, pour être lui-même, a besoin d'être reconnu (...) un décalage devient possible entre ce que nous prétendons être et ce que les autres sont prêts à nous accorder. C'est l'espace de la reconnaissance exigée, mais néanmoins susceptible d'être refusée³¹⁶ ».

Nous serions donc en droit de considérer que l'espace de la reconnaissance par autrui confère aux individus le fait d'avoir plusieurs identités. « Les interactions étant multiples, il en résulterait une multitude d'identités de synthèse. Et la question de l'identité porterait alors sur la nature du lien entre multiplicité et unicité du moi³¹⁷ ? ».

Dans le prolongement du raisonnement de Goffman, une autre approche, fort originale, mérite que l'on s'y attarde plus longuement. Il s'agit de celle de Jean Baudrillard.

Pour lui, le « moi » ne peut se réduire à l'une des facettes de ses manifestations. « Il faut se garder d'en faire le produit d'une évolution linéaire où, par accumulation successive, se déposerait en nous-mêmes la somme de nos expériences. Le « moi » advenu ne saurait être le point de convergence unique à partir duquel mes identités hétérogènes deviendraient cohérentes. Tous les « moi » que je suis, d'une certaine manière, persistent et coexistent, mais dans des temporalités éclatées, à leur rythme, si l'on peut dire. (...) Le moi est par essence diffracté (les autres « moi » dont parle Baudrillard) et projectif (les « autres que moi » avec lesquels peuvent jouer des relations duelles). Une dualité irréductible, dont le principe est aujourd'hui difficilement audible « tant nous sommes façonnés par une philosophie générale de l'unité³¹⁸ ». Tous ces « moi » sont des possibilités qui feront retour, adviendront, auront l'occasion de se produire. Nous sommes donc en présence ici d'une pensée créatrice de possibles, y compris de possibles rétrospectifs. Une pensée « fractale » en quelque sorte.

³¹⁶ Taylor, Ch., (1996), Les trois axes de l'identité, [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html, page 342, page consultée le 17 juillet 2014.

³¹⁷ Perraton, Ch., (2013), Identité et processus de désubjection, [en ligne] : <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Funesco.com.uqam.ca%2Ffichiers%2Fpdf%2Fprogramme-colloque-Homo-ludens.pdf&ei=TwrAUoz1A6PnygPckYLOAQ&usq=AFQjCNGurZoZonziHC7rQLDHg6Gmc7JLww&sig2=Gj1viyGA7I3leRSkkIvT6g>, page consultée le 29 décembre 2013.

³¹⁸ L'Yvonnet, F., (2013), *L'effet Baudrillard*, Ed. F.Bourin, Paris, p. 15-16.

6.1.3. Les identités fragmentées du web 2.0

Plutôt qu'une identité se définissant par un rapport frontal « appartenance » ou « exclusion », la pensée de Baudrillard reflète bien la perception des internautes quand ils se sentent libres de se construire n'importe quelle identité, affranchis qu'ils sont de leurs composantes physiques.

« Parce que les corps charnels ne se rencontrent pas dans le cyberspace, l'identité sortirait de ses frontières pour permettre la création d'une multiplicité d'identités selon l'unique volonté de l'internaute.

Cette perception repose sur un mythe encore plus profond consistant à penser le « réel » et le « virtuel » comme deux mondes séparés qui ne sont pas régis par les mêmes normes culturelles, les mêmes contraintes matérielles et les mêmes intérêts économiques. Plusieurs études démontrent toutefois que le monde hors ligne et le monde en ligne n'évoluent pas en vase clos, mais partagent plutôt des signes, des règles et des conventions similaires. Cette perception se fonde aussi sur l'idée que les expériences hors ligne seraient incarnées, alors que les expériences en ligne ne le seraient pas.

Néanmoins, le corps charnel de l'internaute n'est pas complètement exclu de l'expérience en ligne, ne serait-ce qu'en étant le lieu d'expériences perceptuelles, conceptuelles et affectives bien réelles dans ses effets (le corps perçoit des influx lumineux, touche le clavier, ressent des émotions dans ses organes, produit du sens, etc.). De plus, les dispositifs autour desquels s'organisent le corps des avatars et les profils des usagers peuvent, à certains égards, être considérés comme la « matière » à partir de laquelle se construit l'identité en ligne. En ce sens, la présence des dispositifs techniques nous incite à repenser l'identité et la corporalité comme les effets de normes régulatrices et de schémas contraignants³¹⁹ ».

Nous assistons à une sorte de convergence entre l'identité réelle et l'identité virtuelle. « L'identité devient mixte, car le numérique participe des interactions sociales quotidiennes. Ainsi, les technologies de l'égo³²⁰ médient la vie quotidienne par le partage de photographies, de sons, de textes, de vidéos, de musique. Le virtuel participe de la sociabilité globale et

³¹⁹ Perraton, Ch., (2013), Identité et processus de désubjection, [en ligne] : <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Funesco.com.uqam.ca%2Ffichiers%2Fpdf%2Fprogramme-colloque-Homo-ludens.pdf&ei=TwrAUoz1A6PnygPckYLOAQ&usq=AFQjCNGurZoZonziHC7rQLDHg6Gmc7JLww&sig2=Gj1viyGA7I3leRSkkIvT6g>, page consultée le 29 décembre 2013.

³²⁰ Lardellier, P., *Le pouce et la souris*, Paris, Fayard, 2006.

implique une reconfiguration du lien social, dans le cadre d'une communication mixte, à tel point que les adolescents se trouvent parfois démunis sans leur terminal personnel³²¹ ».

On participe donc consciemment mais aussi inconsciemment à créer son identité digitale, son image de soi ; et on en renforce ainsi le caractère « fragmenté ».

Le tableau ci-dessous propose d'ailleurs aux internautes de s'appuyer sur les quatre axes que sont la preuve, la cohérence, l'historique et la connexion pour se construire une identité numérique qui inspire la crédibilité, la confiance.



Figure 21 : Les quatre forces de l'identité numérique³²²

Fanny Georges³²³ distingue quant à elle, trois composantes complémentaires de l'identité virtuelle: l'identité déclarative (données délivrées délibérément par l'utilisateur), l'identité

³²¹ Georges, F., « Communication médiée par ordinateur : un processus identitaire informatisé, vers une identité mixte », p.94 in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication », Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010, p.10, en ligne:

http://w3.aislf.univtlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8, cité par Folon, J., *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0*, Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.147 .

³²² Source : <http://e-reputation.org/4-forces-identite-numerique-907>, page consultée le 9 janvier 2014.

³²³ Georges, F., *Communication médiée par ordinateur : un processus identitaire informatisé, vers une identité mixte*, p.94 in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication » Colloque AISLF

agissante (mention explicite des activités de l'utilisateur par le Système) et l'identité calculée (chiffres apparaissant sur le profil utilisateur).

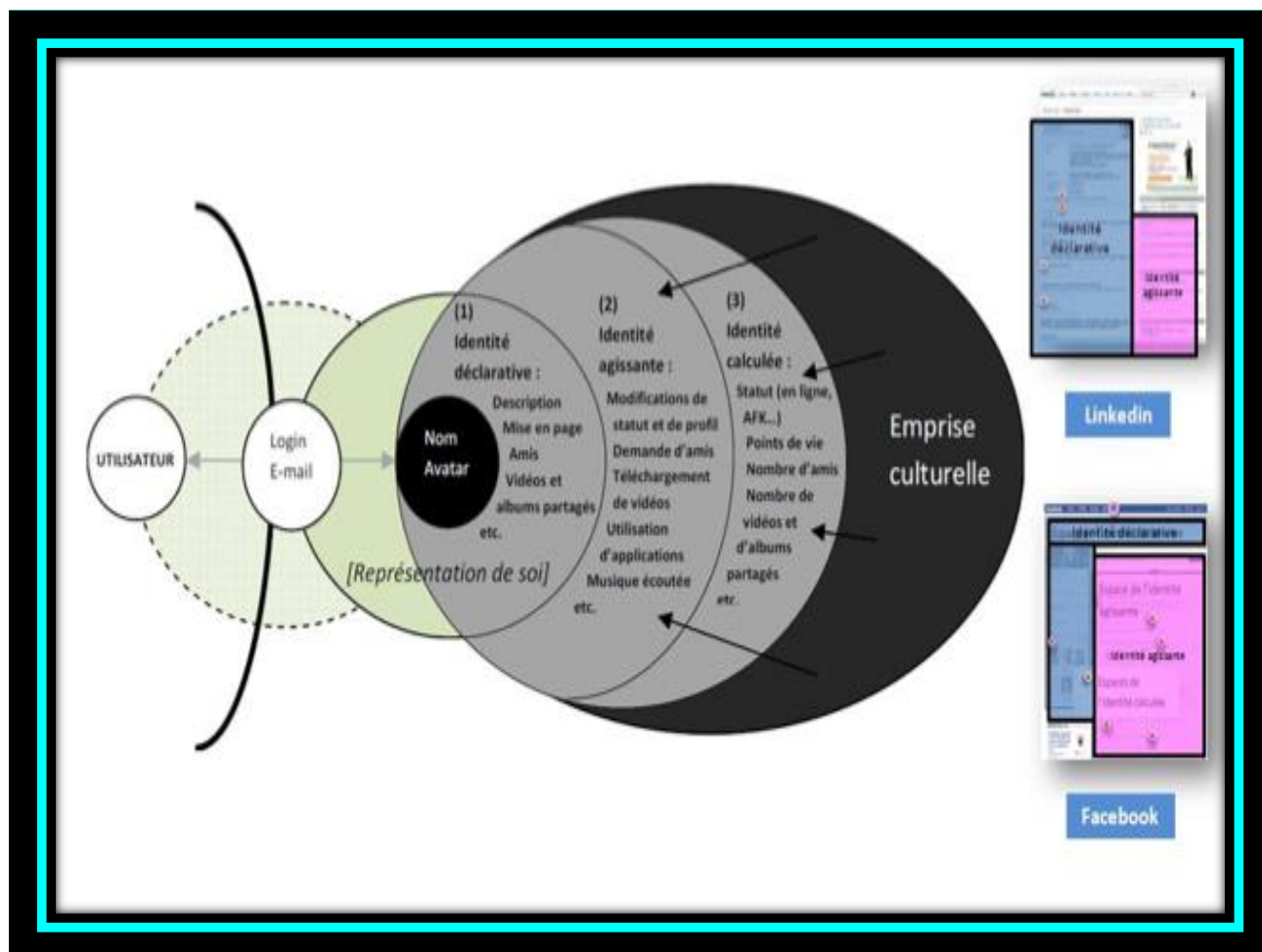


Figure 22 : Le modèle de l'identité numérique³²⁴

Vouloir avoir un profil pour utiliser les services du web 2.0 requiert avant tout un identifiant, le premier identifiant étant celui qu'il faut obtenir auprès d'un fournisseur d'accès à internet. Le numérique nous « estampille » un identifiant numérique (alors que cela était inexistant dans le cas des réseaux analogiques comme le téléphone par ex.) sur lequel vont s'agréger des graphes de données, le tout formant notre identité numérique.

Namur, 19 au 20 mai 2010, p.10, en ligne:

http://w3.aislf.univtlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8, page consultée le 17 juillet 2014.

³²⁴ Source : Georges, F., op.cit, p.99.

6.1.4. L'identité collective

L'internaute a donc la possibilité de développer son identité déclarative alors que les autres internautes pourront ou non valoriser son identité calculée. Mais qu'est-ce qui constitue l'identité d'un groupe ? La réponse est assez complexe. Michel Serres estime que l'individu ignore les groupes qui le marquent, « comme les couleurs et les formes diverses sur le manteau d'Arlequin³²⁵ ». Il mentionne encore que l'individu ne peut les définir que comme des ensembles de singularités du genre : la famille qui réunit des individus, la ville est un ensemble de foyers,... et de conclure : « Ignorant, à la limite, notre vraie identité, nous voici recouverts, sans recours, par l'ombre de nos appartenances. Peu de moi dans pas de nous ; individus gris noyés par des collectifs noirs³²⁶ ».

Une autre approche pourrait être de considérer que si l'identité est ce qui me différencie de mes semblables, elle ne saurait résider uniquement dans une allégeance universelle qui pourrait être celle de tout le monde. Il faut que je fasse preuve d'originalité, que je me démarque, et cela pousse souvent à s'identifier à un groupe parmi d'autres. Il y a donc possibilité d'un jeu réciproque à propos de l'identité individus/groupes.

L'appartenance de groupe fournit des éléments importants pour l'identité des individus. Réciproquement, quand un bon nombre d'individus se reconnaissent de façon assez forte dans un groupe, celui-ci acquiert une identité collective. Par ailleurs, si un groupe aspire à s'inscrire dans la durée, cela exige un certain engagement réciproque, une allégeance commune des individus qui le compose. C'est d'ailleurs la conscience commune de cet engagement qui va leur inspirer la confiance nécessaire pour pouvoir échanger, discuter, agir. Néanmoins, définir son identité collective reste une tâche difficile et toujours inachevée. Nous retrouvons ici les axes de réflexion que nous avons présentés plus haut : un horizon moral, librement assumé par plusieurs, et donc ouvert à une perpétuelle redéfinition entre leurs mains, exigeant la reconnaissance par autrui, et rassemblant les individus pour former un acteur commun. Pourquoi est-ce si difficile ?

Il nous semble aussi intéressant de proposer une réflexion complémentaire qui vient s'appuyer sur la notion d'identité fragmentée que l'on rencontre sur Internet. Ne serait-elle pas à comprendre dans une lecture plus globale que nous avons de la compréhension du monde ?

Si nous considérons que la postmodernité se caractérise par une crise de la croyance en l'existence d'un centre au moins virtuel ou « en la disponibilité de référents permettant de

³²⁵ Serres, M., (1999), in Authier M. & Levy P., *Les arbres de connaissances*, Ed. La Découverte, Paris, p.11

³²⁶ Serres M., (1999), Ibid., p.12

fonder un monde crédible³²⁷ », cette crise est encore renforcée par la généralisation de la société productiviste qui engendre une prolifération sans fin des objets mais aussi de tout ce qui constitue le social en multipliant les signes et en les renforçant : le sexe devient pornographie, l'information devient infobésité par exemple.

Il s'opère donc en quelque sorte, comme un dédoublement de ce que nous connaissons, en une forme similaire mais hypertrophiée, ce qui provoque chez nous une sorte de vertige face à ces éclatements qui vont dans toutes les directions, sans référence aucune... Nous sommes incapables de faire face à ce trop-plein de signes non signifiants et à cette absence de référent, de sens. Le sujet est désintégré, décentré. Cet état ne peut du coup qu'influencer la construction de notre identité, mais aussi l'idée que nous nous faisons du rapport à l'autre. Eclaté nous-même, comment pourrions-nous faire preuve d'une intention de « décentration » pour aller vers l'autre, pour le comprendre ? Sans cette dimension, il nous semble que l'autre est surtout le prétexte d'un rapport transformé à soi.

Et ainsi, « paradoxalement, à une époque que l'on a décrite comme dominée par un repli sur le soi et le narcissisme, l'identité se trouverait clivée, fragmentée et vide. Baudrillard ajoute : « Comme il n'est plus possible de tirer argument de sa propre existence, il ne reste plus qu'à faire acte d'apparence sans se soucier d'être, ni même d'être regardé³²⁸ ». C'est l'ère du look qui est celle non du narcissisme mais d'une « extraversion sans profondeur ». Au miroir, lieu de production imaginaire du sujet, s'est substitué l'écran des médias et du spectacle, lieu de sa disparition³²⁹ ». Certaines identités collectives sur internet peuvent ainsi se lire comme d'autres lieux de substitution du sujet ; nous pensons ici à des groupes d'internautes qui suivent la page Facebook d'une marque uniquement pour l'image, l'apparence qu'ils veulent donner d'eux-mêmes et où les enjeux de leur contribution vont se limiter à un like sur une publicité ou un nouveau produit. Par contre, redonnons du sens au collectif et fleuriront alors sur la toile des initiatives citoyennes comme Avaaz.org³³⁰ ou les Printemps Arabes...

³²⁷ Corin, Ellen, «Dérive des références et bricolages identitaires dans un contexte de postmodernité», in Les frontières de l'identité : modernité et postmodernisme au Québec, publié par Mikhaël Elbaz, Andrée Fortin, Guy Laforest [en ligne] : http://classiques.ugac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html, page 251, page consultée le 17 juillet 2014.

³²⁸ Baudrillard, J., (1990), *La transparence du mal. Essai sur les phénomènes extrêmes*, Paris, Ed. Galilée. p.31.

³²⁹ Cité par : Corin, Ellen, «Dérive des références et bricolages identitaires dans un contexte de postmodernité», in Les frontières de l'identité : modernité et postmodernisme au Québec, publié par Mikhaël Elbaz, Andrée Fortin, Guy Laforest [en ligne] : http://classiques.ugac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html, page 252, page consultée le 17 juillet 2014.

³³⁰ Avaaz est un mouvement mondial en ligne qui donne aux citoyens les moyens de peser sur les prises de décisions partout dans le monde. Grâce aux nouvelles technologies, le mouvement en ligne Avaaz peut alors agir comme un mégaphone pour attirer l'attention sur de nouveaux enjeux; comme un paratonnerre pour canaliser des préoccupations publiques éparses autour d'une campagne spécifique et ciblée; comme un camion de pompiers pour envoyer une réponse efficace en réaction à une crise soudaine; et comme une "cellule souche" du plaidoyer

6.2. Le concept du Web 2.0 en lien avec la culture

Se pose alors la question de la stratégie des usages mais aussi de la compétence et de la culture technique de l'internaute 2.0. Examinons d'abord ce qui concerne les stratégies d'usage. « Nous nous référerons à S. Proulx³³¹ qui propose de « saisir l'usage comme s'insérant dans un environnement cognitif constitué de ressources organisationnelles structurantes ». On pourrait alors définir cet environnement cognitif comme un réseau d'agents cognitifs humains et non-humains dans lequel l'usage se structure. Les pratiques liées à cet usage constituent elles-mêmes une force structurante du réseau. L'artefact informationnel peut être décrit comme un objet communicationnel c'est à dire qu'il induit des possibilités de communication pratique du seul fait de sa présence dans l'environnement cognitif / au sein du réseau d'actants cognitifs ». Ces stratégies d'usages s'inscrivant ainsi dans la constitution même d'une intelligence collective, elles font évoluer à la fois les outils du web 2.0, le management et les utilisateurs³³² ».

Quant à la culture technique, « dans ce dialogue avec la machine, le respect incontournable des procédures inscrites dans la logique de la technique, s'accompagne d'une singularité des modes de faire, non seulement dans les usages privés mais y compris dans les usages de dispositifs de travail très formalisés et a priori bouclés comme les systèmes collaboratifs. Les études sont riches d'exemples de négociations entre l'utilisateur et la technique, de multiples micro-adaptations empiriques où se lisent le « quant à soi » et la qualité d'acteur de l'usager qui développe son mode propre de manipulation de l'outil et contribue à son appropriation. Les études révèlent aussi des écarts importants dans la maîtrise de l'outil. Si une minorité d'usagers s'investit pleinement dans la découverte et la pleine exploitation du potentiel des TIC (internauts confirmés, par exemple), voire dans le dialogue avec le système machine (informaticiens amateurs), la majorité des usagers se contente le plus souvent d'une maîtrise

citoyen, capable de se développer et prendre la forme la plus adaptée pour répondre à une situation urgente. (<http://www.avaaz.org/fr/about.php>, page consultée le 14 avril 2015).

³³¹ Proulx, S., (2001), Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?, http://www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal5.1/static/textes/proulx_SFSIC2001.pdf, page consultée le 10 janvier 2011.

³³² Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.

partielle des fonctionnalités (recours à un nombre très réduit des options offertes par les logiciels, les appareils téléphoniques numériques...). Certes, les usagers se heurtent à la sophistication et à la complexité croissantes des outils de communication, mais le faible niveau de culture technique ne paraît pas être la seule variable explicative, car les études montrent que cette exploitation minimale s'avère souvent suffisante pour satisfaire les attentes que l'acteur investit dans son usage³³³ ».

6.2.1. Une culture participative

Voyons brièvement les grands principes du web 2.0 dans sa dimension participative avant d'étudier ses impacts sur les organisations.

- Le Web 2.0 est vu comme une plateforme.

Le web est représenté comme un espace virtuel dont les frontières sont extensibles. Il propose des services numériques à un utilisateur qui occupe LA position centrale du dispositif. Les canaux de communication se modifient en n'étant plus uniquement dans une approche bilatérale de la communication. Ils rendent visibles les contributions des membres et celles-ci sont disponibles en permanence.

- L'architecture du Web 2.0 se fonde sur la participation.

Une architecture « souple » au service de l'utilisateur. Celle-ci servant de levier à l'émergence d'usages comme le partage, la transparence et la collaboration entre les membres. Nous songeons ici aux systèmes de votes par les pairs, aux boutons « Like » et « +1 » que l'on rencontre dans les plateformes Web et qui permettent de donner du sens aux échanges.

- L'intelligence collective est mobilisée.

L'intelligence collective peut-être définie comme « la somme des connaissances, des opinions et de l'expertise d'un groupe hétérogène³³⁴ ». Un exemple d'intelligence

³³³ Jouët, J., (2000), « retour critique sur la sociologie des usages », Réseaux, volume 18, n°100, p. 503, cité par Folon, J., in « Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 », Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p. 39.

³³⁴ Lesser, E., Pulver, B., Ransom, D., Shah, R., *Intelligence collective : capitaliser sur le talent de la foule*, in IBM Institute for Business Value, adresse URL : http://www-935.ibm.com/services/multimedia/ibv_intelligence_collective_fr.pdf (page consultée le 23 mars 2013).

collective sur le Web, que tout le monde connaît est la fameuse encyclopédie Wikipédia.

Manager cette intelligence collective implique d'impulser une culture de la co-construction et de la responsabilité collective.

6.3. Les critiques adressées au concept du Web 2.0

Afin de donner une vision suffisamment complète du concept, il nous faut encore mentionner quelques critiques récurrentes adressées au Web 2.0. Ces dernières mettent le plus souvent en cause la confiance que l'on peut accorder aux informations qui se trouvent en ligne. Francis Pisani³³⁵ s'est attaché à recenser les principaux détracteurs sur son blog.

- Jaron Lanier, inventeur de la réalité virtuelle, s'en prend à ce qu'il qualifie de résurgence du collectivisme, baptisée par lui « digital maoism ». Il entend par là que nous sommes victimes, de "la résurgence d'une idée selon laquelle le collectif est le summum de la sagesse". A preuve, le fait que les partisans des wikis sont convaincus que tous les problèmes qui surgissent sur un wiki seront corrigés par le simple déroulement du processus.
- Nicholas Carr est peut-être le plus sérieux des critiques du Web 2.0. selon Pisani. Spécialiste du business et des technologies de l'information, il dénonce dans *l'Amoralité du Web 2.0*³³⁶ (son essai le plus lu) les pulsions quasi religieuses des promoteurs d'une véritable « métaphysique du Web », les nostalgiques des années soixante qui n'ont pas encore compris que « le Net concerne plus les affaires que la conscience, est plus un centre commercial qu'une commune ». Carr utilise le mot amoral dans son sens premier, c'est-à-dire « qui est moralement neutre », selon la définition du dictionnaire³³⁷. L'encyclopédie Wikipedia est loin, selon lui, d'avoir la qualité de l'« Encyclopaedia Britannica », mais, parce qu'elle est créée par des amateurs, et non par des professionnels, elle est gratuite. Or le gratuit gagne toujours

³³⁵ Pisani, F., (2007), « Web 2.0 : culte de l'amateur et désordre moral ? » http://www.lemonde.fr/technologies/article_interactif/2007/08/31/web-2-0-culte-de-l-amateur-et-desordre-moral_948742_651865.html, page consultée le 7 décembre 2013.

³³⁶ Carr, N., (2005), « The Amoralité of Web 2.0 », roughtype.com, October 3.

³³⁷ Dictionnaire Le Robert, Edition 2014.

contre la qualité ». Il dénonce la vénération de l'amateur et la méfiance vis-à-vis du professionnel qu'il trouve dans nos « louanges sans nuances (unalloyed) de Wikipedia, (...) et dans l'adoration des logiciels open source et des myriades d'autres exemples de créativité démocratique ».

- Andrew Keen³³⁸ critique quant à lui le manque de talent des contributeurs qui ne créent qu'un « océan infini de médiocrité ». Il regrette aussi que les experts de nos sociétés (journalistes, professeurs, réalisateurs de films,...) soient remplacés par des amateurs, des bloggeurs amateurs. Enfin il s'insurge face à la masse d'informations en ligne qui sont non vérifiées et qu'il nous faut du coup lire obligatoirement avec un œil critique.
- Une autre critique, plus politique, est celle qui est liée à l'accès plus ou moins libre aux données et aux informations qui dépendent de la politique de gestion des accès par les opérateurs et les pouvoirs publics. « C'est toute la question de la « neutralité du net » qui fait débat pour le moment, tant en Europe que dans le reste du monde. Les questions de limitation d'accès des contenus, soit pour des raisons de coûts, soit pour des raisons de tentative de faire respecter les lois (de site de partage de contenu qui ne respectent pas les droits d'auteurs par exemple), ou de concurrence (difficulté ou impossibilité d'utiliser Skype via un mobile) sont au centre de réflexions législatives à venir et font l'objet de lobbying intense³³⁹ ».

En guise de conclusion, il nous semble que les critiques évoluent en fonction du développement du web 2.0 et de ses usages. Le blog de Francis Pisani va certainement accueillir de nouvelles critiques sous peu, vu les évolutions du web sémantique et du web des objets ! Mais par ailleurs, n'oublions pas qu'aujourd'hui, les experts ont tendance à préférer être des prophètes de malheur. « Comme l'avait bien compris le prophète Jérémie, on risque moins à annoncer une catastrophe qu'une bonne chose car en cas d'erreur on pourra toujours arguer de ce que la catastrophe a été évitée grâce à ceux qui l'avaient annoncée. Le principe de précaution étant passé par là, émettre des doutes sur la catastrophe annoncée est déjà dangereux pour les experts de qui on attend certitudes et recommandations fermes³⁴⁰ ».

³³⁸ Keen, A., (2008), *Le culte de l'amateur : comment Internet détruit notre culture*, Ed. Scali, 302 pages.

³³⁹ Folon, J., *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0*, Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.54.

³⁴⁰ Atlan, H., « La religion de la catastrophe », *Le Monde*, 27 mars 2010.

6.4. Le concept du Web 2.0 en lien avec l'Organisation

Le fait que l'internaute devienne un acteur participatif implique dès lors d'envisager un autre rapport des entreprises envers leurs clients : « Les compagnies reconnaissent maintenant le potentiel des communautés virtuelles dans le développement des marques et c'est pourquoi elles cherchent à bâtir des relations avec les consommateurs-clés (...). Par exemple, ces derniers peuvent exiger des changements relatifs à la marque ou proposer des façons de l'améliorer; il est donc gagnant pour les compagnies de les écouter »³⁴¹.

« Les outils du web 2.0 (blogs, commentaires, podcasts, réseaux, micro-blogs, wikis, ...) sont à l'origine d'un profond changement dans la diffusion de l'information. Selon Brian Solis³⁴², « le concept de media social marque un tournant dans la manière dont les personnes découvrent, lisent, partagent les nouvelles, les contenus. C'est la fusion de la sociologie avec la technologie qui transforme le monologue en dialogue, le one to many, en many to many³⁴³ ».

Robert Scoble³⁴⁴ renforce encore la vision de B. Solis, les médias sociaux ont la possibilité d'interagir sur l'internet lui-même³⁴⁵.

³⁴¹ Turcotte-Choquette, A., et Parmentier, M.A., *Le web 2.0 : mieux comprendre pour mieux l'utiliser*, in HEC Montréal, 2011, adresse http://www.hec.ca/recherche_publications/direction_recherche/cahiers_recherche/2011/11-02.pdf URL : (page consultée le 11 avril 2013).

³⁴² Brian Solis est « *Principal Analyst* » chez Altimeter Group. Il est l'un des experts mondiaux les plus éminents dans le domaine des médias sociaux, des marques et de l'influence.

³⁴³ Bensassi M., « Les médias sociaux face aux médias traditionnels la blogosphère nouveau terrain de pensée », <http://www.museonet2.com/?p=428>, page consultée le 10 décembre 2014.

³⁴⁴ Robert Scoble est un évangéliste technique qui a connu une popularité phénoménale grâce à son blog « Scobleizer » alors qu'il travaillait pour Microsoft. Il tient sa grande notoriété à la manière bien à lui d'écrire sur Microsoft, adoptant un type et un style de communication d'entreprise différents de ceux des services de communication traditionnels. Comme l'explique Loïc Le Meur : « *il parle des concurrents, crée des liens sur leurs initiatives, parle des clients qui critiquent Microsoft et les met en valeur sur son blog [...] Lorsqu'il identifie une critique à propos d'un produit de Microsoft, il en parle plutôt que d'essayer de la cacher et soit essaie d'y répondre lui-même, soit la fait passer à la bonne personne dans l'entreprise* ». (...) Surnommé le « porte-parole de Microsoft », Scoble était aux dires du magazine *Fortune* la troisième personne la plus connue de Microsoft. Son blog a connu un pic de fréquentation absolument vertigineux le jour où il a annoncé son départ définitif de Microsoft. Emmenant son blog avec lui, tous les lecteurs lui sont restés fidèles, très certainement parce que Scoble était avant tout « *l'homme qui s'exprimait au travers de son blog, pas l'employé Microsoft* » (Jeff Clavier, fondateur de SoftTech VC). (<http://www.revolutionnairesdunumerique.com/e-pantheon-2/e-pantheon/e-pantheon-robert-scoble>, page consultée le 15 décembre 2013)

³⁴⁵ Choquet, Isabelle, (2011), « L'utilisation des médias sociaux : le contexte des PME », Coll. Labyrinthe, Presses Universitaires de Bordeaux.

Les organisations, qu'elles soient du secteur privé ou public, sont fortement impactées par le web 2.0 et les réseaux sociaux. « Le développement des réseaux socio-numériques met aujourd'hui lourdement à l'épreuve l'ensemble de l'économie tout autant que les capacités d'interventions des pouvoirs publics. Sous l'effet d'internet et des technologies de l'information et de la communication, l'environnement des activités sociales et économiques connaît des mutations profondes et continues qui rendent les mutations en cours difficiles à appréhender et le déploiement de stratégies industrielles malaisées à élaborer. Par leur caractère modulable et leurs fortes capacités d'appropriation, les technologies de l'information et de la communication se renouvellent très rapidement et remettent brutalement en cause les structures compétitives des marchés sans que les acteurs économiques, ni la puissance publique d'ailleurs, ne disposent toujours des moyens pour penser et anticiper de telles transformations³⁴⁶ ».

La notion d'interactivité modifie fondamentalement le modèle de communication des organisations. « En effet, l'interactivité, de par la proximité psychologique qu'elle implique, se structure également autour du concept de relation. Les échanges entre l'entreprise et ses publics doivent dès lors prendre en compte la complexité des spécificités des interlocuteurs. « L'avantage concurrentiel ne réside plus dans le choix d'un positionnement produit/marché ni dans une différenciation supposée. Il est bien davantage du côté des modes d'organisation et de management mis en place³⁴⁷ ». On comprend ainsi tous les enjeux de la « réorientation » des stratégies de communication clients pour les entreprises³⁴⁸ ».

6.5. Quelques exemples de situations inédites issues de la relation triangulaire « homme/organisation/technologie »

L'implication des internautes envers un produit, une marque peut être tel que l'on peut se poser la question de savoir à qui, in fine, appartient une marque ou encore un logo : à

³⁴⁶ Benghozi, P.-J., « Economie numérique et industries du contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux », *Hermès* n°59, 2011, p.31.

³⁴⁷ Appel, V et Boulanger, H., « La relation – une notion centrale de la stratégie de communication des organisations », *Communication*, vol 27/2 – 2010, p.280-294.

³⁴⁸ Choquet, I., (2012), « La relation client 2.0 à l'ère des réseaux socionumériques : le paradoxe de la simultanéité de l'hyperfragmentation des cibles et des produits de masse », contribution TICIS, Bruxelles. (à paraître)

l'entreprise ou à la communauté des fans ? « On peut se rappeler du cas de GAP l'année dernière³⁴⁹ qui a perdu 6% en bourse en 3 jours parce qu'ils³⁵⁰ ont annoncé le changement de leur identité visuelle. Leur nouveau logo a été publié sur Facebook et ça a été tout de suite un tollé de la part de tous les consommateurs « non GAP ne peut pas nous faire ça, le logo que l'on porte sur nos vêtements ils ne peuvent pas le changer sans nous demander notre avis ». [...] Finalement ils ont fait machine arrière au bout de quelques jours. C'est vraiment pour montrer que les consommateurs ont pris le pouvoir et ont besoin de donner leurs avis³⁵¹ ».

Par ailleurs, ces communautés doivent être animées et c'est ainsi que le web 2.0 génère une nouvelle fonction, un nouveau métier, celui de « community manager ». L'entreprise va quant à elle aussi développer une nouvelle forme de management permettant d'intégrer les apports de « la foule » au développement de l'organisation. Emerge donc ici, l'idée d'une intelligence collective pouvant s'exprimer plus facilement, plus rapidement grâce au web 2.0. C'est ce que souligne Thomas Malone, directeur fondateur du MIT Center for Collective intelligence, « l'intelligence collective tout comme la stupidité collective ont existé de tout temps. Ce qui est nouveau c'est une nouvelle forme d'intelligence collective possible grâce à internet »³⁵². C'est donc l'avènement du web 2.0 qui permet l'optimisation effective de l'intelligence collective.

Lee Sang-Heui et al.³⁵³ mettent en évidence trois caractéristiques clés du web 2.0 en lien avec cette notion d'intelligence collective : « Premièrement, la collaboration permet de combiner les connaissances et les ressources de chacun. Deuxièmement, l'ouverture permet aux gens de contribuer librement à différents projets. Troisièmement, la participation est plus importante grâce à la facilité d'accès et l'utilisation des ordinateurs et d'Internet³⁵⁴ ».

Le web 2.0 impacte fortement le fonctionnement des organisations si bien qu'un professeur de Harvard, Andrew McAfee, parle même d'une « entreprise 2.0 ».

³⁴⁹ Il s'agit d'octobre 2010.

³⁵⁰ Il s'agit des dirigeants de l'entreprise GAP.

³⁵¹ Anonyme, *A lire : médias sociaux et B2B, un mariage d'amour ?*, in Blog de Creads, adresse URL : <http://www.creads.org/blog/actualite-pub-marketing/a-lire-medias-sociaux-et-b2b-un-mariage-damour/> (page consultée le 18 avril 2013).

³⁵² Malone, Th., (2010), *Collective Intelligence Genome*, [en ligne : url : <http://gaius.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/CollectiveIntel.pdf>], Traduit de l'anglais vers le français par l'auteur.

³⁵³ Cité par Schwienbacher, A., et Larralde, B., *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*, in Oxford University Press, 2010, adresse URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699183 (page consultée le 26/12/14). Traduit de l'anglais vers le français par l'auteur. (Article original payant: Sang-Heui, L., Dewester, D., Park, S., *Web 2.0 and Opportunities for Small Businesses*, 2008, in *Service Business* 2:4, pp. 335-345).

³⁵⁴ Schwienbacher, A., et Larralde, B., op.cit.

6.6. Le web 2.0 : de la narration à la conversation

Ces contextes de participation et d'ouverture vont aussi influencer les phénomènes narratifs dans les organisations. Avec le web 2.0, la communication devient interactive, dès lors surgissent des questions de fonds pour les organisations : comment va-t-on parler de l'organisation ? Que dit-on de notre marque ? Notre marque suscite-t-elle des conversations ? Déjà avant l'arrivée du web 2.0, certains chercheurs comme Adam et Revaz³⁵⁵ avaient déjà mis en évidence le rôle joué par l'auditoire dans les pratiques discursives. Labov et Fanshel³⁵⁶ montrent que tous les partenaires jouent un rôle actif et « tissent » des liens entre la narration et la conversation. L'auditoire peut même devenir un co-narrateur³⁵⁷ ou par son comportement (non verbal, ou commentaires et questions) orienter la narration. Nous rejoignons ici l'idée de Michel de Certeau³⁵⁸ qui envisage la narration comme une pratique de transformation. Elle est aussi un processus collectif où à travers « le dialogue, voire le conflit ouvert, des voix convergentes ou opposées se répondent, s'évitent ou au contraire s'additionnent et s'attaquent, reproduisant ainsi les alliances et les clivages présents dans l'organisation³⁵⁹ ».

Pour illustrer cette transformation induite par le web 2.0, nous allons nous pencher sur le cas des marques sur Internet et sur la manière dont elles adaptent leur fonctionnement.

Les marques sur Internet sont fondées sur une logique communautaire, sur une communication interactive. Mais devenir une marque narrative ne s'improvise pas. Exit le modèle monocanal vers un public indifférencié.

Pour devenir une marque narrative (et donc une marque qui suscite des conversations et puis qui engage la conversation) il faut agir et de ce fait susciter des réactions. Ces réactions doivent être suivies et analysées. Ensuite, le Community Manager doit pouvoir répondre. Mais il doit tenir compte de la spécificité des outils du web 2.0 : on ne communique pas de la

³⁵⁵ Adam, J.-M., & Revaz, F., (1996), *L'analyse des récits*, Seuil, Paris.

³⁵⁶ Labov, W., & Fanshel, D., (1977), *Therapeutic discourse : psychotherapy as conversation*, Academic Pres, New York.

³⁵⁷ Boje, D. M., (1991), « Consulting and Change in the storytelling organization », *Journal of Organizational change management*, vol.4, n°3, p.7-17.

³⁵⁸ Certeau (de), M., (1990), *L'invention du quotidien*, Gallimard, Paris.

³⁵⁹ Boddy, D., & Paton, R. (2004), "Responding to competing narratives: Lessons for project managers", *International Journal of Project Management*, 22, p.225-233, cite in Giroux, N. & Marroquin, L., (2006), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159, p.20.

même manière sur Twitter que sur Facebook. Dans un univers où les consommateurs sont habitués aux médias, les marques doivent faire évoluer leurs discours vers plus de connivence. « C'est en changeant de ton, en n'hésitant pas à prendre le produit en autodérision ou encore en multipliant les références à des émissions TV connues ou des magazines, que la marque va s'installer dans l'air du temps³⁶⁰ ».

Le point suivant s'attachera justement à présenter la diversité des médias sociaux au sein desquels l'entreprise peut communiquer.

7. Les Médias Sociaux : une famille de plateformes complexes et hétérogènes

La dissémination des environnements numériques dans toutes nos couches sociales transforment profondément les relations entre les individus, les groupes et même les nations. Jeremy Rifkin nomme ces technologies relationnelles les « technologies R³⁶¹ » et celles-ci bouleversent les fonctionnements traditionnels de nos économies mais aussi le processus d'individuation psychique et collective car comme le souligne G. Simondon, les appareils psychiques des individus se forment et se développent en participant à la vie et à l'évolution des appareils sociaux. En ce sens, les médias sociaux sont un fantastique exemple de cette individuation collective de la théorie de Simondon³⁶².

Du réseau social presque confidentiel confiné au sein de petites communautés à celui qui agrège des audiences mondiales, ils rencontrent un succès considérable et fonctionnent essentiellement sur le mode de la gratuité.

Le modèle économique qui les sous-tend est celui des marchés multiversants : « le bien, ici un service immatériel d'information ou de mise en relation, est vendu à différentes catégories de consommateurs reliées entre elles par l'usage de ce bien (ou de ce service) ; le fournisseur peut arbitrer la structure des prix entre ces catégories. Ainsi le (ou les) versant(s) qui seront peu facturés, voire gratuits, seront-ils « subventionnés » par les versants les plus facturés³⁶³ ».

³⁶⁰ Lewi, G., & Lacoëuilhe, J., (2012), *Branding management*, 3^e éd., Pearson France.

³⁶¹ Rifkin, J., (2005), *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Ed. La Découverte, Paris, 343 pages.

³⁶² Simondon, G., (2013), *L'individu et sa genèse physico-biologique* (réimpression) in *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Ed. Jérôme Million, 576 pages.

³⁶³ Bassoni, M. & Weygand, F., (2011), « Les enjeux économiques de la géolocalisation pour les réseaux numériques », in *Ces réseaux numériques dits sociaux*, *Hermès*, Ed.CNRS, p.138.

Un des grands enjeux pour nos industries pourrait donc être de créer les conditions les plus favorables pour stimuler l'apparition de nouveaux réseaux sur ces marchés multiversants.

7.1. Remarques préalables

7.1.1. Une définition floue

Il semble qu'un consensus sur une définition des médias sociaux soit une gageure. «Si (les média sociaux) sont présentés comme une révolution dans la relation entretenue avec les consommateurs et comme un enjeu représentant opportunités et risques pour les entreprises, force est de constater que leur définition demeure aussi floue que le Web 2.0 dont ils font partie. Le terme constitue en soi un pléonasme puisque si ces médias sont sociaux, nous pouvons nous interroger sur ce que seraient des médias non sociaux. En tout état de cause, la floraison de termes rend difficile l'appréhension du phénomène : web/médias sociaux, web/médias participatifs, web/médias communautaires, web/médias 2.0 (parfois 3.0 et ainsi de suite), réseaux sociaux numériques, communautés en ligne, communautés virtuelles, crowdsourcing, folksonomy, bookmarking social³⁶⁴».

7.1.2. La terminologie : réseaux sociaux-médias sociaux

Nous tenons à préciser que nous utiliserons de préférence le terme « médias sociaux » à celui de « réseaux sociaux » car nous voyons dans ces réseaux, une continuité dans la filiation traditionnelle des médias (les mass-médias, les nouveaux médias, les « own, paid & earn media », etc.).

Boyd et Ellison définissent quant à elles, les média sociaux comme : « un service basé sur Internet, qui permet aux individus de construire un profil public ou semi public dans un

³⁶⁴ Stenger, T. & Coutant, A., Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche [en ligne] : <http://download2.hermes.asb.dk/archive/download/Hermes-44-stenger%26coutant.pdf>, page consultée le 4 janvier 2014.

système donné, de créer une liste d'utilisateurs avec lesquels ils vont partager une connection, de voir et montrer leurs listes de connections ainsi que celles des autres dans le système ; la nature et la nomenclature de ces connections variant d'un site à l'autre³⁶⁵».

Par ailleurs, «les usages des réseaux sociaux sont ainsi caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas centrés sur un intérêt particulier, comme c'est généralement le cas avec les communautés en ligne, mais sur l'amitié ou plus exactement la possibilité de retrouver ses « amis » en ligne et de partager avec eux des informations, des moments, des photos, des jeux, en somme une multitude d'activités³⁶⁶». Ceci nous permet dès lors, de différencier les médias sociaux des plateformes collaboratives telles que Youtube, Flickr, Pinterest qui se limitent, elles, au partage d'un seul type de contenu (photos ou vidéos).

7.1.3. Le paradoxe des média sociaux

Bernard Stiegler considère que la société contemporaine souffre de la désindividuation sociale qui a mis fin aux réseaux traditionnels constitués par les relations intergénérationnelles. Dès lors, sous cet angle, Facebook et les jeux en réseaux peuvent apparaître comme des « substituts » des réseaux réellement sociaux, ils viennent combler le manque de réalité sociale, de relations sociales. Stiegler va encore plus loin : « Ce sont essentiellement des adolescents qui développent les réseaux sociaux, et qui trouvent à travers ces technologies la possibilité de reconstituer ce qui leur fait gravement défaut, à savoir une philia. Mais un adolescent a d'autre part besoin du regard d'un autre adolescent, d'un pair, et de tels réseaux répondent à une attente. Le peer-to-peer s'est aussi développé pour ces raisons – et internet est un médium idéal de telles relations de parité. Cependant, selon nous, (...) le peer-to-peer s'est imposé également parce que la jeunesse ne veut plus se contenter de consommer : elle veut agir et pratiquer, et c'est heureux. Elle veut s'individualiser – psychiquement, et collectivement. C'est dans ce contexte général (et généreux) qu'il faut aussi prendre en compte le fait que le réseau social est un espace pour la construction de ce que Freud appelait des processus d'identification secondaire qui, en principe, se produisent dans un réseau social de proximité,

³⁶⁵ Boyd, D. & Ellison N., (2008), Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication* volume 13, Issue 1, pages 210–230, October 2008.

³⁶⁶ Stenger, T. & Coutant, A., Des amis sur les réseaux socionumériques Types et formes de relations in in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication » Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010 [en ligne], URL : http://w3.aislf.univtlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8, p.103, page consultée le 17 juillet 2014.

au sein de la philia que constitue un dispositif de type familial, tribal, clanique, rural, urbain c'est-à-dire aussi politique, etc.³⁶⁷ »

Pour Bernard Stiegler, la véritable question est l'agencement des réseaux sociaux avec les groupes sociaux et pour que cela soit possible, le réseau socio-technologique doit devenir intergénérationnel. Les adultes doivent endosser la responsabilité du développement de ces réseaux en proposant à l'adolescent de pouvoir y faire son chemin vers l'âge adulte. Ce sont alors des « réseaux de production de la majorité³⁶⁸ ». Stiegler les voit comme des communautés de savoirs théoriques et pratiques avec des espaces critiques.

Il est intéressant de noter que les médias sociaux ont aussi leurs détracteurs dès lors que le risque de contrôle social va croissant ou que le modèle de publicité se montre trop intrusif en termes de ciblage et de filtrage des informations. C'est ainsi que dès 2009, le réseau « antisocial » Seppukoo.com avait pour ambition le « suicide » des identités virtuelles. En 2010 le Canada lançait le « Quit Facebook Day ». Dans le même ordre d'idées, se développe aussi les plateformes de VRM³⁶⁹, sur lesquelles nous reviendrons plus tard, mais qui permettent justement à l'utilisateur de gérer lui-même ses rapports avec les marques.

Voyons maintenant ce qu'il en est en termes d'utilisateurs connectés dans le monde sur les principales plateformes de médias sociaux.

7.2. Présentation des principaux Médias Sociaux et les chiffres quant à leur utilisation

Voici ci-dessous une infographie de « We are social » concernant les statistiques mondiales sur l'utilisation du digital

³⁶⁷ Stiegler, B., (2012), « Le bien le plus précieux à l'époque des sociotechnologies » in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France, p.33-34.

³⁶⁸ Stiegler, B., (2012), « Le bien le plus précieux à l'époque des sociotechnologies » in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France, p.35.

³⁶⁹ Les plateformes de VRM (Vendor Relationship Management ou gestion de la relation vendeur) : sont un nouveau paradigme dans le domaine du marketing. Elles se veulent être la réciproque du CRM pour le consommateur. « C'est donc un ensemble d'outils qui lui permette de mieux connaître les vendeurs (annonceurs) pour trouver les services et produits adaptés à ses attentes en se fondant sur les offres des fournisseurs.

L'objectif est d'améliorer la relation entre l'offre et la demande en fournissant de nouveaux et de meilleurs moyens pour y parvenir. Ce concept a été lancé à l'université de Harvard (USA) en 2006 ».

(<http://www.ciblageperformance.com/le-frm-en-france-point-de-vue-dun-specialiste/>), page consultée le 10 janvier 2014.



Figure 23 : Statistiques mondiales de l'utilisation du digital³⁷⁰

Plus de la moitié des habitants de la planète utilisent un mobile en 2015. Voyons maintenant quelques chiffres sur l'utilisation des médias sociaux dans le monde.

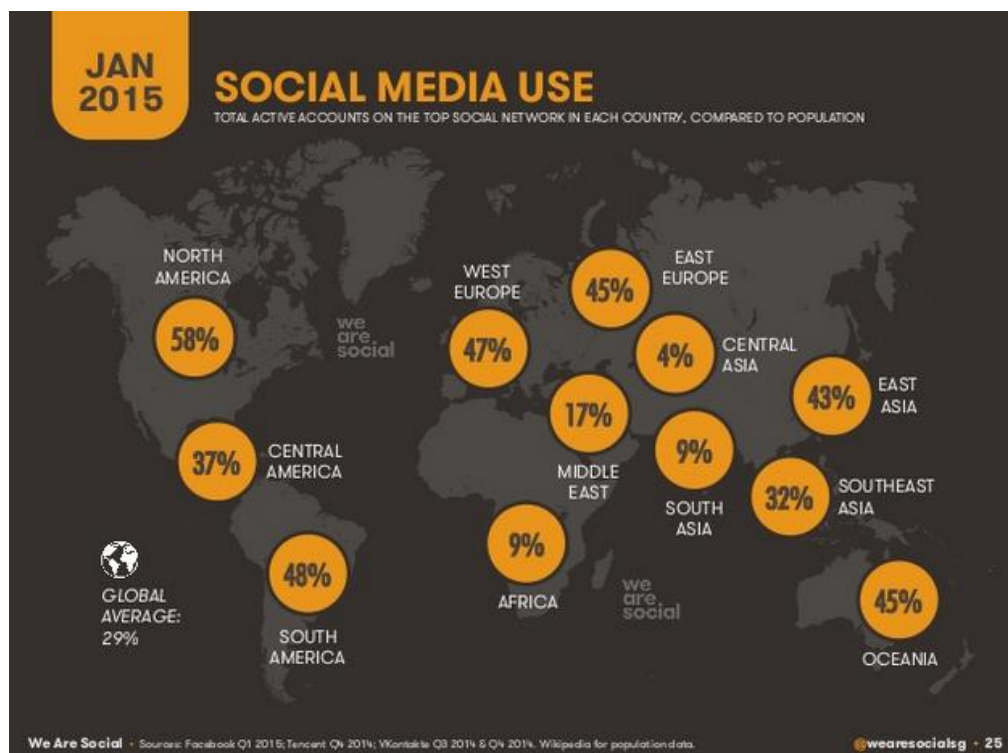


Figure 24 : Utilisation des medias sociaux dans le monde³⁷¹

³⁷⁰ Source : <http://fr.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015> et consultée le 22 avril 2015.

Les plus grands utilisateurs restent l'Amérique du Nord. Viennent ensuite l'Amérique du Sud et l'Europe de l'Ouest.

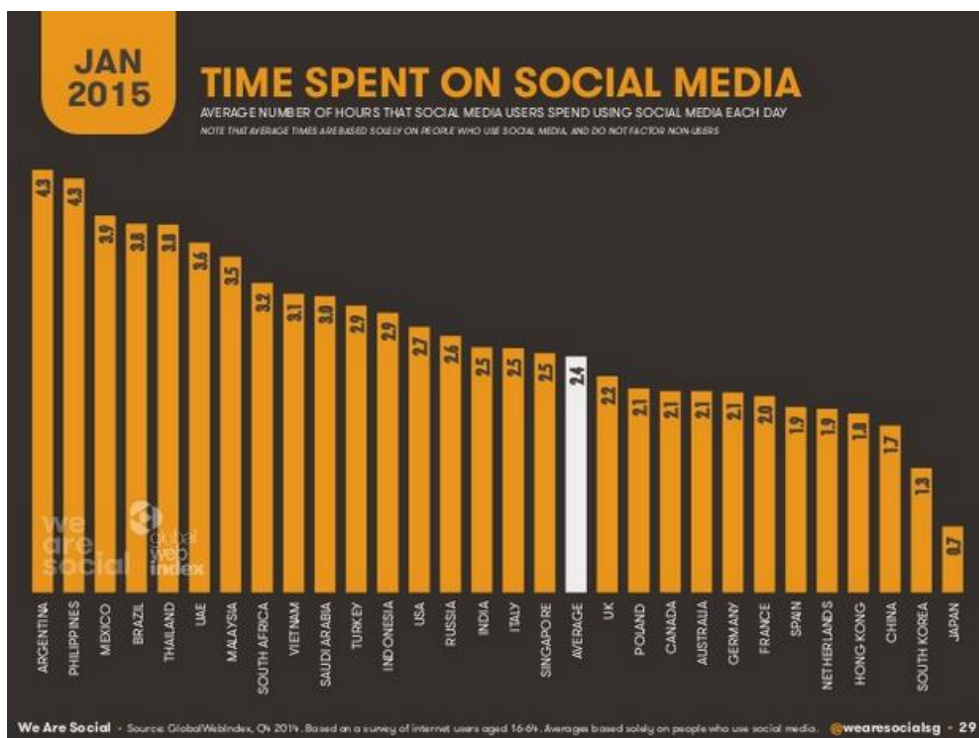


Figure 25 : temps moyen par jour passé sur les médias sociaux par pays³⁷²

Les utilisateurs passent en moyenne 2,4 heures par jour sur les réseaux sociaux. Ce sont les argentins qui y passent le plus de temps (4,5 heure) et les Japonais le moins (0,7 heure).

Le tableau ci-après illustrera quant à lui le Top 10 des réseaux sociaux en 2015.

³⁷¹ Source : <http://fr.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015>, page consultée le 22 avril 2015.

³⁷² *Ibidem*, page consultée le 22 avril 2015.



Figure 26 : Le Top 10 des réseaux sociaux en 2015 dans le monde³⁷³

Facebook reste sans conteste LE réseau social majoritairement utilisé dans le monde.

Quelques chiffres maintenant sur les médias sociaux en France.

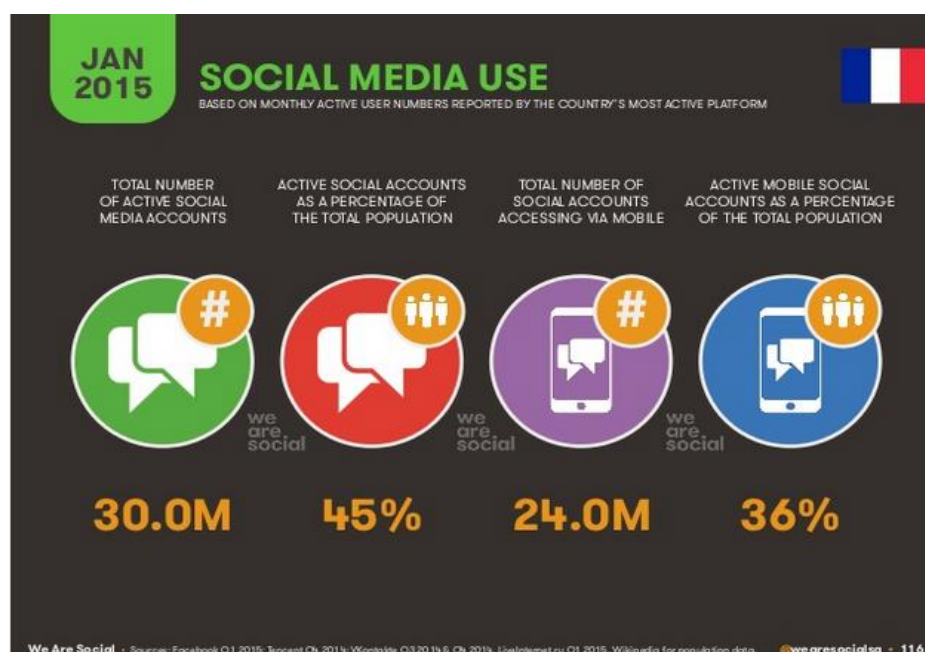


Figure 27 : Utilisation des médias sociaux en France³⁷⁴

³⁷³ Source : <https://infogr.am/reseaux-sociaux-2015>, page consultée le 22 avril 2015.

45% des Français reconnaissent être actifs sur les médias sociaux et 36% consultent ces médias sociaux via leur mobile.

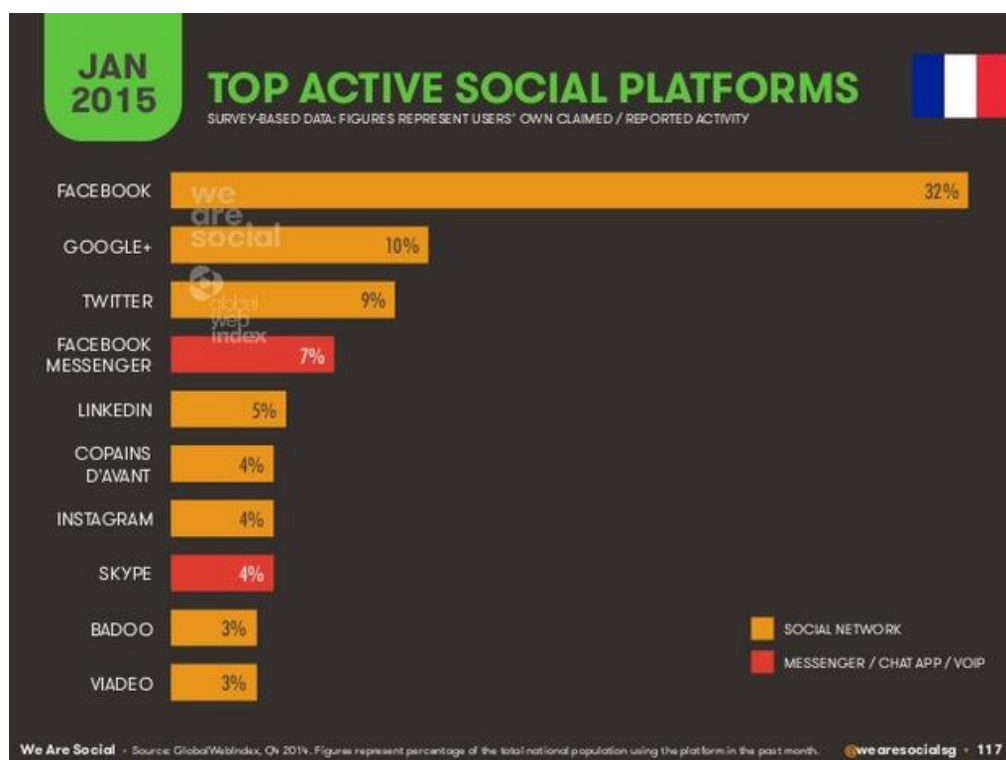


Figure 28 : Le Top 10 des médias sociaux français³⁷⁵

Facebook conserve sa place en tête de liste. Par contre, succès assez faible pour Facebook messenger et Skype.

Poursuivons notre étude sur les médias sociaux et les liens qu'ils entretiennent avec le web 2.0.

7.3. Lien intrinsèque des médias sociaux avec le web 2.0 : les médias sociaux sont la réflexivité du web 2.0 et la visibilité des liens faibles

Pour Yann Moulier-Boutang³⁷⁶, les réseaux sociaux sont l'emblème du web 2.0. Ils en illustrent la nature potentiellement réflexive c'est-à-dire la possibilité pour l'utilisateur de réagir,

³⁷⁴ Source : <http://fr.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015>, page consultée le 22 avril 2015.

³⁷⁵ Source : *Ibidem*, page consultée le 22 avril 2015.

d'intervenir, de ne pas se limiter à être un consommateur passif. Il montre également que dans le fonctionnement des médias sociaux, l'utilisation d'une fonction offerte aux utilisateurs (comme le fait d'ajouter un ami supplémentaire) déclenche automatiquement la proposition de joindre d'autres amis appartenant au réseau d'amis du nouvel ami inscrit. Ainsi, « l'utilisateur d'une fonctionnalité est invité à visiter instantanément les propriétés méta (ses conditions de fonctionnement, ou tout au moins une partie d'entre elles) si bien qu'il s'habitue instinctivement à voir l'individu comme le nœud de connexions vers d'autres nœuds ouverts. Ce sont là des patterns de comportement que l'on peut rencontrer dans le monde non numérique et que les hommes d'influence, les hommes politiques (...) apprennent après beaucoup de tâtonnements. Mais, dans le cas des réseaux sociaux, c'est le régime dominant de fonctionnement (...) Dans les réseaux sociaux, tout se passe comme si une nouvelle catégorie entre l'implicite strictement privé (...) et le codifié accessible à n'importe quel lecteur apparaissait³⁷⁷ ».

Les réseaux sociaux illustrent aussi une évolution de la publication sur le web. Le système de publication fait en sorte que chaque document soit à la fois identifié et accessible via une URL³⁷⁸ qui lui est propre et donc la culture du partage sur internet c'est d'abord partager les identifiants que sont les URLs. Les plateformes se sont d'abord spécialisées selon la nature du document : (partage de vidéos (Youtube,...) ; d'images ou de photos (Flickr...), de micro-messages (Twitter,...), de géolocalisation (Foursquare,...), de favoris (Delicious,...) de questions/réponses (Cora,...) etc. Elles passent ensuite à des solutions de publications beaucoup plus généralistes et orientées pour n'importe quels types de documents ; ce sont les réseaux sociaux qui sont centrés sur l'auteur, le profil à l'origine de la publication. Christian Faure³⁷⁹ illustre bien cette évolution en recourant aux termes de majeure et de mineure pour montrer que dans le couple document/auteur, le document représentait la majeure dans les solutions de partage 2.0 mais qu'avec les réseaux sociaux, c'est le profil qui devient la majeure.

³⁷⁶ Moulier-Boutang, Y., (2012), « Les réseaux socionumériques : une application de la force des liens faibles », in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France, p.69-70.

³⁷⁷ Moulier-Boutang, Y., (2012), *Ibidem*, p.69-70.

³⁷⁸ L'URL est l'adresse d'une page internet. C'est cette adresse URL que l'on doit entrer dans la barre de navigation des navigateurs (Firefox, Explorer, Safari, ...) pour arriver à destination de la page et afficher cette dernière. (<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-url-1149.html>, page consultée le 14 avril 2015).

³⁷⁹ Faure, Ch., (2012), « La pharmacologie des réseaux sociaux », in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France, p.107-120.

Mais au-delà de la prise en compte des interactions, les médias sociaux sont aussi la mise en visibilité de la théorie des liens faibles de Granovetter³⁸⁰. Il y observe les propriétés des liens faibles qui obéissent à une logique particulière : lorsque le réseau social s'accroît, son extension ne réduit pas les liens faibles mais au contraire, les renforce alors que dans un réseau réel les liens faibles se transforment souvent en liens forts dans la durée. « Autrement dit, le réseau social semble contrevenir aux règles de la construction d'un ensemble de personnes unifiées, chacune comme une totalité. Tout à l'opposé, il semble coller à une dispersion, à une démultiplication des individualités qui se fragmentent sans se diluer. Il correspond à des processus d'individuation et en même temps de trans-individuation très Simondiens, qui ont pour traduction une multiplication des pluri-appartenances³⁸¹ ».

7.4. Les médias sociaux en lien avec la mondialisation

Sans tomber dans le déterminisme technologique, il nous semble néanmoins important de mentionner que les médias sociaux créent de nouvelles formes de solidarité et de citoyenneté qui peuvent s'inscrire dans un décor planétaire. Peuvent ainsi être mobilisés en plus des médias sociaux traditionnels :

- l'email pour faire pression sur les élus par exemple,
- les listes et les forums de discussions pour approfondir les débats démocratiques,
- la recherche d'informations et le recours aux outils de curation pour enrichir les connaissances et les argumentations,
- les plateformes citoyennes permettant le dépôt et la signature de pétitions en ligne (du type Avaaz.org par exemple).

L'existence des réseaux sociaux constitue une infrastructure incomparable pour assurer « l'émergence et la perpétuation de réseaux de solidarité entre les individus, les groupes, les

³⁸⁰ Granovetter, M., (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol.78, Issue 6, May 1973, p. 1360 – 1380.

³⁸¹ MoulieR-Boutang, Y., (2012), Op.cit., p.71.

associations qui cherchent aujourd'hui à promouvoir la nécessité d'autres logiques, alternatives à celle du marché, pour orienter le développement et les transformations sociales à l'échelle planétaire³⁸² ».

Le chercheur canadien, Ambrosi, décrit quant à lui, et ce dès 1999, un « phénomène nouveau depuis environ deux ans, ces organisations forment des réseaux « transnationaux » qui consistent à fédérer les réseaux nationaux ou internationaux déjà existants³⁸³ ». Ces réseaux constituent dès lors un nouvel acteur de la société civile dans l'espace politique global.

7.5. L'explosion des applications « mobile first »

Depuis juin 2013, il est un phénomène qui prend de l'extension et qui attire de plus en plus les annonceurs : les applications « mobile first » comme Snapchat³⁸⁴ par exemple, font de l'ombre aux grandes plateformes sociales. Elles sont petit à petit en train de s'imposer comme les nouvelles destinations de choix pour les annonceurs. Frédéric Cavazza explique ainsi cet engouement : « La raison est toute simple : à mesure que la frénésie retombe autour des grandes plateformes sociales (Facebook, Twitter, YouTube...), le marché se stabilise et les pratiques se standardisent. Du coup, les jeunes se lassent et les marques s'inquiètent de ne plus être « dans le coup ». Comme ça a déjà été le cas avant, le principal intérêt pour les marques est d'empocher la prime au premier entrant : de dégainer la campagne novatrice dont toute la blogosphère va parler. Si pendant la première moitié de l'année 2013, de nombreuses marques se sont essayées à Instagram ou Vine, elles sont maintenant à l'affût de nouveaux supports. Ça tombe bien, car une nouvelle génération de plateformes sociales « mobile first » affiche une croissance spectaculaire et des ambitions sans limites, à l'image de Snapchat qui a

³⁸² Breton, Ph. et Proulx, S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. La Découverte, Paris, p.306-307.

³⁸³ Ambrosi, A., (1999), « La difficile émergence des réseaux de communication démocratique dans l'espace politique global », in Proulx Serge et Vitalis André (dir.), *Vers une citoyenneté simulée. Médias, réseaux et mondialisation*, Apogée, Rennes, p. 99-122.

³⁸⁴ Snapchat est une application avec plus de 400 M d'utilisateurs journaliers. Lancée en septembre 2011 par deux étudiants de l'université de Stanford, cette application a bâti son succès sur le partage de messages et photos éphémères. (<https://www.snapchat.com>).

défrayé la chronique en refusant une offre d'achat de 3 milliards de dollars en cash de la part de Facebook ³⁸⁵».

Frédéric Cavazza propose de scinder ces applications « mobile first » en deux groupes :

- Les applications américaines comme : Snapchat, viber, Whatsapp, Kick messenger
- Les applications asiatiques comme : Line, Kakao Talk, We chat, Nimbuzz ³⁸⁶.

Les applications américaines évitent consciencieusement d'aborder le sujet de la monétisation ou de parler de solutions publicitaires. Leurs concurrentes asiatiques sont par contre beaucoup plus entreprenantes en ce domaine.

Si l'on ne peut que constater le succès fulgurant de ces applications, il convient néanmoins de bien réfléchir à la façon dont il est possible de les exploiter dans un contexte de marque (le phénomène de saturation existe et il peut potentiellement provoquer un rejet).

Cavazza note encore que « l'émergence de ces nombreuses applications va aggraver encore la balkanisation de l'internet : des usages qui s'éparpillent entre différentes plateformes propriétaires. Autant la multiplication des services d'email dans la fin des années 90 n'était pas un problème (car tous utilisent le même protocole), autant entre Facebook, Twitter, Instagram, SnapChat, WeChat, Kik... nos usages et données sont cloisonnés au sein de plateformes privées dont on ne connaît pas réellement les intentions et l'évolution ³⁸⁷».

³⁸⁵ Cavazza, F., (2014) , http://www.mediassociaux.fr/2014/01/06/les-applications-mobiles-font-de-lombre-aux-grandes-plateformes-sociales/?goback=.gde_884397_member_5826833998516613121#!, page consultée le 13 mars 2015.

³⁸⁶ WhatsApp est le grand concurrent de SnapChat avec ses 400 M d'utilisateurs. Pas de partage de photos pour cette application qui se positionne comme une alternative aux SMS et affiche sa volonté de ne pas monétiser son audience avec de la publicité.

Kik Messenger est un service de messagerie sur smartphone. Lancée en 2009 au Canada, cette application mobile revendique plus de 100 M d'utilisateurs réguliers .

Viber est un service disponible pour les smartphones et les ordinateurs, il est donc plus proche de Skype. (http://www.mediassociaux.fr/2014/01/06/les-applications-mobiles-font-de-lombre-aux-grandes-plateformes-sociales/?goback=.gde_884397_member_5826833998516613121#!, page consultée le 13 mars 2015).

WeChat est l'application la plus populaire en Asie. Depuis 2011, elle a déjà conquis des centaines de millions d'utilisateurs asiatiques et occidentaux. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le footballeur Lionel Messi a été choisi pour en assurer la promotion en Europe. Concernant le développement et l'internationalisation, Tencent a choisi de miser sur le commerce en ligne et le jeu mobile.

Le japonais Line est le grand rival de WeChat avec un service de messagerie faisant un usage intensif des émoticônes (autrement appelés *emoji* ou *stickers*). Près de 300M d'utilisateurs ont installé cette application, avec une surprenante popularité en Espagne.

KakaoTalk est le pendant coréen de WeChat. Lancé en 2010, ce service de messagerie mobile fait partie d'un ensemble de fonctionnalités et contenus proposés sur le portail Kakao . Si le service n'affiche « que » 150 M d'utilisateurs, la rentabilité annoncée est par contre excellente.

Enfin Nimbuzz, une application mobile lancée aux Pays-Bas en 2006, puis relocalisée en Inde en 2012. Une stratégie payante, car le service revendique maintenant plus de 200M d'utilisateurs et de nouvelles fonctionnalités particulièrement intéressantes.

³⁸⁷ Cavazza, F., (2014) , http://www.mediassociaux.fr/2014/01/06/les-applications-mobiles-font-de-lombre-aux-grandes-plateformes-sociales/?goback=.gde_884397_member_5826833998516613121#!, page consultée le 13 mars 2015.

Après avoir brossé ce panorama des réseaux sociaux, nous constatons que ceux-ci intéressent fortement les marques car ils permettent une visibilité exponentielle et une autre manière de communiquer avec leur cible. Dans le point suivant, nous montrerons que l'entreprise est loin d'être indifférente au phénomène.

8. L'entreprise 2.0

Pour A. McAfee l'entreprise 2.0 correspond à « une utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre des sociétés, leurs partenaires et leurs clients³⁸⁸ ».

Vue sous un aspect technique, l'entreprise 2.0 peut se voir comme un ensemble de deux tendances majeures³⁸⁹ :

- La première tendance est celle du web 2.0 qui va s'implanter dans le système d'information de l'entreprise.
- La deuxième tendance est celle du « Software as a Service », voire du « quelque chose as a Service » (XaaS), qui constitue une nouvelle façon de consommer les technologies de l'information, avec de nouvelles offres portées par de nouveaux acteurs hors du périmètre de l'entreprise (dans le nuage, dans le cloud).

Les deux tendances sont très intimement liées en ce sens que les solutions web 2.0 que le grand public connaît sont toutes, originairement, en mode Software as a Service (SaaS). C'est à dire qu'aucune installation sur l'ordinateur individuel n'est requise : on accède directement à l'interface d'une application SaaS en utilisant un navigateur web, ce qui implique, que les données soient stockées ailleurs que sur l'ordinateur, où dans le système d'information de l'entreprise. Elles sont souvent hébergées et gérées par l'acteur SaaS lui-même.

Ensuite, pour que les données et les services puissent collaborer et constituer un écosystème il faut que l'accès aux données soit possible mais aussi favorisé. Pour cela, l'ensemble des logiciels doivent proposer des APIs (Application Programming Interface). Ces APIs décrivent comment accéder aux données et aux services de l'application, c'est grâce à elles que les programmeurs peuvent créer de nouveaux services à partir d'autres services et réutiliser des données existantes.

³⁸⁸ McAfee, Andrew (2006). "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", *MIT Sloan Management Review* Vol. 47, No. 3, pp. 21-28.

³⁸⁹ Synthèse produite à partir de « Introduction à l'entreprise 2.0 », <http://www.christian-faure.net/2008/05/09/introduction-a-lentreprise-20/>, page consultée le 25 janvier 2014.

C'est aussi grâce à cette possibilité que l'on peut faire des Mashups, c'est à dire des mélanges de données provenant de différents services applicatifs (ce que fit Google en proposant des APIs pour Google Maps permettant d'exposer des données pour géolocaliser un lieu sur une carte).

Néanmoins, cette vision courante de l'entreprise 2.0 est une vision « outils » instrumentalisée qui pourrait occulter, à son profit, les trois dimensions qui caractérisent selon nous, une entreprise globale :

- La première dimension repose sur la mise en réseau de l'entreprise. Ceci entraîne de facto une autre manière d'organiser et de penser le travail. Dans l'entreprise 2.0, chaque travailleur peut contribuer à enrichir les contenus, à partager et personnaliser l'information, à l'aide des outils collaboratifs du web 2.0. Ce processus constitue la colonne vertébrale de l'organisation.
- Le concept d'Entreprise 2.0 peut aussi être élargi aux clients et fournisseurs. Il s'agit de la gestion des parties prenantes externes. Dans ce cas, l'entreprise développera un avantage compétitif mais obtiendra également un profit à long terme puisqu'elle aura accès aux connaissances d'un plus grand écosystème. Quant aux dialogues interactifs avec les clients et les parties prenantes, ils permettent de répondre à des demandes émergentes, de fidéliser et de renforcer les relations. Ces interactions fondées sur le modèle « gagnant-gagnant » peuvent même aboutir à de la co-crédation.
- La troisième dimension concerne l'engagement de l'entreprise sur les médias sociaux. A ce titre, l'entreprise 2.0 s'inscrira tout d'abord dans un processus de veille afin d'être connectée au monde, d'identifier les bons interlocuteurs et de pouvoir interagir.

Devenir une entreprise 2.0 nécessite la mise en place d'outils technologiques 2.0 et surtout, la valorisation des innovations sociales d'usages qui y sont associés. Nous envisagerons l'usage comme un « phénomène complexe qui se traduit par l'action d'une série de médiations enchevêtrées entre les acteurs humains et les dispositifs techniques³⁹⁰ ». De plus, l'usage étant aussi un « construit social » comme le définit Chambat³⁹¹, il peut donc recouvrir des notions aussi éloignées l'une de l'autre que le sont l'« adoption » et l'« appropriation » d'un dispositif.

³⁹⁰ Breton Ph. et Proulx S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. La découverte, Paris, p.254.

³⁹¹ Chambat, P., (1994), « Usages des TIC : évolution des problématiques », *Technologies de l'information et société*, vol. 6, n°3, p.253.

8.1. Les « innovations sociales d’usages »

L’entreprise doit organiser au mieux les processus de communication externes pour éviter à la fois les crises d’image ou de réputation, mais aussi pour séduire le consommateur sur le long terme. La question qu’elle se pose est donc de savoir comment opérer une logique communicationnelle transversale dans un modèle déjà existant de « top down » sachant qu’aujourd’hui le consommateur n’acceptera que les messages qui concernent ses attentes, ses désirs, ses référents socioculturels ? L’approche structurationniste en Systèmes d’Information propose des pistes de réponses que nous développerons dans la partie PLI relative à la PME 2.0.

8.2. Les outils de l’entreprise 2.0

Les outils se classent dans quatre grandes catégories que nous décrivons dans le schéma ci-dessous :

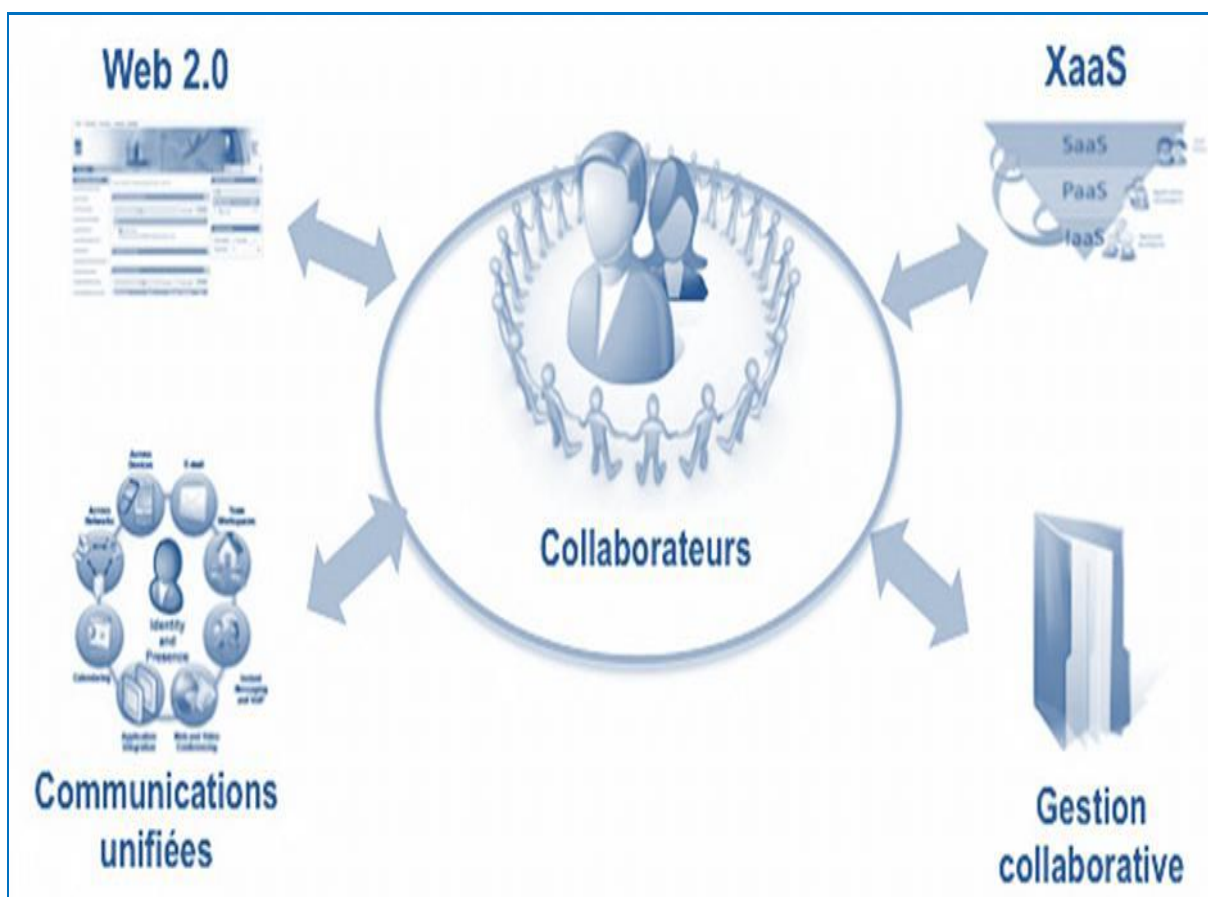


Figure 29 : Les quatre grandes catégories d'outils de l'entreprise 2.0³⁹²

³⁹² Source : « Les usages du web 2.0 dans les organisations », Livre Blanc, Cefrio, 2011, p.12, pdf. en ligne.

« La première dimension, le Web 2.0, et la deuxième, les communications unifiées, sont issues du monde civil. Le Web 2.0 fait référence à l'utilisation d'outils 2.0 sur le portail de l'entreprise, tels que l'annuaire et l'organigramme dynamique, les réseaux et espaces métier, les blogues, wikis et forum, etc. Les communications unifiées font référence aux outils de communication en temps réel tels que la messagerie instantanée, le live meeting, le partage de bureau, etc.

La troisième dimension, le X as a Service, est pour sa part issue du monde économique. Elle fait référence à l'informatique en nuage et constitue une nouvelle façon de consommer les technologies de l'information à faibles coûts, stockées sur un serveur hébergeant et accessibles par fureteur Web ou mobile.

Enfin, la quatrième dimension, la gestion collaborative, est issue du monde juridique. Elle fait référence aux processus de gestion de la connaissance, aux données patrimoniales, aux règles d'affaires et d'archivage, etc. »³⁹³. Mais que va produire l'interrelation de ces quatre dimensions au sein de l'entreprise 2.0 ? Elle va faire émerger de nouveaux usages, par et pour les collaborateurs. « L'importance de ces usages et leur constante évolution nous ramènent à une nécessité d'avoir des outils souples et (hyper) réactifs favorisant la communication multicanal. Les blogues et les wikis, par exemple, sont des outils accessibles et faciles à exploiter pour l'entreprise. Les portails 2.0 (intra, inter et extranet) créent des espaces de travail collaboratif et forment les employés à de nouveaux modes d'interactions et de travail. Ces nouvelles compétences servent par la suite pour la gestion des relations avec les partenaires externes et les consommateurs »³⁹⁴. Pour ce faire, la fonction SI doit se transformer, favorisant ainsi l'interactivité avec les collaborateurs de l'organisation.

Ainsi, dans l'Entreprise 2.0, la pierre angulaire des systèmes d'information est la mise à disposition collective des données et de leur organisation, afin de faciliter l'usage de l'information et la récupération des connaissances pertinentes pour l'entreprise.

« L'enjeu de l'entreprise 2.0 réside dans la transformation d'un potentiel humain, social, fait de savoirs, d'idées, de capacité à résoudre des problèmes seul ou collectivement en une valeur tangible au niveau opérationnel qui améliorera, in fine la création de valeur. (...) La question n'est dès lors plus de se demander comment un outil va créer de la valeur mais comment l'organisation va utiliser l'outil pour en créer davantage. Un outil « entreprise 2.0 » ne crée aucune valeur dans le statu quo organisationnel³⁹⁵ ».

³⁹³ Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.13, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf.

³⁹⁴ Ibid.

³⁹⁵ Duperrin, B., (2010), "ROI", p. 28-29, in "Livre Blanc collectif et collaboratif sur l'Entreprise 2.0 », [en ligne] : <http://www.duperrin.com/2010/12/07/le-livre-blanc-sur-lentreprise-2-0/>, page consultée le 17 juillet 2014.

Cette approche ne nécessite donc pas d'investissements lourds dans les systèmes d'information. La différence significative s'appréciera dans la vitesse de réaction, la communication, la stratégie de gestion. De plus, les outils collaboratifs peuvent réduire les coûts en ce qu'ils permettent de trouver rapidement une solution aux problèmes rencontrés par l'entreprise grâce à l'intelligence collective. Comme nous pouvons le constater, les véritables enjeux se situent donc plutôt dans les aspects relatifs au management et à la culture d'entreprise.

8.3. La culture numérique

8.3.1. Les organisations et le numérique : une culture numérique émergente

L'adaptation des organisations aux réalités technico-économiques telles que nous les vivons aujourd'hui nous laisse entrevoir le vaste champ de la profonde mutation qui s'opère.

Faisons un petit détour historique...

La mutation des organisations a commencé durant les années 1970. Depuis, nous assistons à leur informatisation à un rythme de plus en plus accéléré. Rappelons-nous l'automatisation des tâches administratives, puis l'informatisation des processus métiers, et enfin l'arrivée d'Internet qui a définitivement ouvert une nouvelle ère de communication et de partage d'informations.

Dans les lignes qui vont suivre, nous aurons à cœur de développer une représentation des transformations culturelles liées au numérique, au sein des organisations. En effet, l'irruption des technologies assorties de la numérisation de nos activités, de nos productions transforment nos pratiques et nos habits. Cette « culture numérique » émergente devient un élément réellement constitutif de notre identité, de notre « être-au-monde ».

En modifiant ainsi notre rapport aux objets, aux savoirs, à la perception du temps et de l'espace, le numérique modifie fondamentalement notre culture au sens anthropologique : « ce tout complexe qui comprend le savoir, la croyance, l'art, la morale, le droit, les

coutumes, et toutes les autres capacités et habitudes acquises par un homme comme membre d'une société³⁹⁶ ».

Pour illustrer cette transformation culturelle liée au numérique, Milad Doueïhi parle même d'un « humanisme numérique ». Cette notion représente pour lui : « ...l'affirmation que la culture actuelle, dans sa dimension globale, est une culture, dans le sens où elle met en place un nouveau contexte, à l'échelle mondiale, et parce que le numérique [...] est devenu une civilisation qui se distingue par la manière dont elle modifie nos regards sur les objets, les relations et les valeurs, et se caractérise par les nouvelles perspectives qu'elle introduit dans le champ de l'activité humaine³⁹⁷ ».

Concernant plus particulièrement le contexte des organisations, ces nouvelles perspectives impactent notamment les modèles d'affaires (nommés Business Model dans la littérature managériale), mais aussi le partage de l'information et des connaissances entre les différents acteurs. Elles impactent aussi le mode de management et l'organisation du travail, en favorisant les relations horizontales, la suprématie de la compétence sur la hiérarchie, la reconnaissance par les pairs.

In fine, cette culture numérique est portée au sein des organisations, par des femmes et des hommes qui partagent une vision commune fondée sur la confiance, garante de la bonne gouvernance de l'entreprise. En effet, la confiance est un prérequis du management numérique car elle suppose de pouvoir travailler avec un individu à distance, sans jamais le rencontrer. Ceci nécessite que les acteurs partagent cette valeur de bonne foi, de confiance dans la relation qu'ils entretiennent. La confiance permet aussi de (re)créer du lien en introduisant le dialogue et favorise donc la transversalité des relations dans les organisations et avec les parties prenantes. La confiance entre les acteurs est donc une réponse à l'incertitude croissante dans laquelle doivent évoluer les individus et les organisations.

Comment dès lors rebondir sur cette culture numérique pour améliorer la performance de nos organisations plutôt que de rester, telle l'autruche, la tête dans le sable en espérant que tout s'arrange comme par magie ? Comment, en un mot, favoriser la transformation numérique au cœur de nos organisations ?

Dès lors, dans ces nouveaux modèles d'organisations, assiste-t-on à une transformation du système des valeurs de l'entreprise ? Comment la culture numérique va-t-elle influencer la gouvernance institutionnelle des organisations ?

³⁹⁶ Tylor, E.B. , (1871), *Primitive culture*, London, vol. 1., p.2 (traduction par l'auteur du texte suivant : « That complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society »).

³⁹⁷ Doueïhi, Milad, (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil, p. 9-10.

8.3.2. La culture numérique au sein de l'organisation numérique et la création de valeur

« Le concept de création de valeur englobe une large palette d'indicateurs tels que la compétitivité, la performance, la profitabilité, l'efficience, l'efficacité, la satisfaction, le succès, etc. Cette caractéristique montre bien l'importance du concept, mais révèle aussi la difficulté de sa définition à propos de laquelle n'existe pas de véritable consensus. Chaque champ disciplinaire a eu tendance à développer à partir de besoins spécifiques, des approches et des instruments de mesure particuliers de la valeur³⁹⁸ ».

Dans le cadre de cette recherche, et afin de garder une certaine cohérence, nous allons donc retenir la définition de Lefaix-Durant et al. pour qui la création de valeur représente : « une proposition simple consiste à percevoir la valeur comme une mesure d'importance accordée par les acteurs concernés (ou parties prenantes). La création de valeur est alors comprise comme le processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs qu'elles jugent importants. Elle est le retour sur investissement perçu par les actionnaires dans une perspective financière, la rencontre des besoins du client dans une approche marketing ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique³⁹⁹ ».

Voyons maintenant où s'opèrent les lieux de rupture entre l'économie traditionnelle et l'économie numérique, afin d'y déceler d'éventuels berceaux potentiels de création de valeur. Depuis l'arrivée d'Internet dans les entreprises au cours des années 1990, on assiste à une accélération des processus d'échanges qui touchent tant le domaine de la production que de la distribution. On constate aussi des ruptures plus fondamentales dans le modèle d'affaire notamment en ce qui concerne la désintermédiation qui consiste à réduire ou à supprimer des intermédiaires dans un circuit de distribution. La vente de musique et de films en ligne en sont des exemples.

³⁹⁸ Lobre, K., et Lebraty, J-F., *Création de valeur par le crowdsourcing : deux voies possibles*, in Portail de l'Association Information et Management (AIM), adresse URL : <http://www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/15-aim-2009/210-creation-de-valeur-par-le-crowdsourcing--deux-voies-possibles/0> (page consultée le 20 avril 2013).

³⁹⁹ Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., Kozak, R., *Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives*, in *Cairn*, 2006, pp.205-227, adresse URL : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_164_0205&DocId=133601&Index=%2Fcairn2Idx%2Fcain&TypeID=226&BAL=anYKDj1p6x5zQ&HitCount=1&hits=84a+0&fileext=html (page consultée le 25 avril 2013).

Une autre rupture fondamentale se trouve dans la médiation en réseau qui va voir la réunion de plusieurs acteurs pour co-crée, co-produire des produits ou des services. Les TIC facilitent grandement cette coopération des acteurs en favorisant la mutualisation de leurs compétences, en mettant à disposition des interfaces leur permettant de travailler en temps réel... C'est dans ce contexte qu'est né le crowdsourcing dont le maillon fort de la chaîne de valeur est constitué par la foule. « La participation des utilisateurs à la création de valeur des plates-formes constitue un élément central des plates-formes du Web 2.0. Cette ambivalence qui fait de l'utilisateur à la fois un consommateur et un créateur de valeur rend plus complexe la réflexion stratégique des managers de ce nouveau type de sites »⁴⁰⁰.

Enfin, l'apparition d'écosystèmes orientés consommateurs place le client directement dans la chaîne de valeur afin de coller au plus près à ses attentes. Le marketing mix et les fameux « 4P⁴⁰¹ » enseignés depuis les origines de la discipline marketing se voient ajouter un 5e P : la « personne », élément central du nouvel écosystème⁴⁰². Le client dans l'entreprise numérique devient un interlocuteur. L'entreprise doit donc être capable de l'écouter, de construire avec lui une relation, une expérience de service. Elle doit l'intégrer au sein de l'espace de co-création mais aussi créer un écosystème autour de sa marque pour permettre sa différenciation. De plus, avec l'importance croissante des réseaux sociaux l'entreprise doit relever le défi d'animer la ou les communauté(s) de ses clients car ceux-ci sont ses prescripteurs, ses ambassadeurs. Selon la notoriété de la marque, du secteur concerné, cette animation de communautés sera un facteur plus ou moins pertinent.

Dans ces écosystèmes orientés client, le nouveau mot d'ordre est la capture d'information via des applications technologiques de plus en plus performantes: constitution de bases de données clients qui seront enrichies par le big data⁴⁰³, l'open data⁴⁰⁴ et la traçabilité des

⁴⁰⁰ Parent, R., Chanal, V., op.cit.

⁴⁰¹ Les 4 P sont : le produit, la promotion (la communication), la place (distribution), le prix.

⁴⁰² Il convient de préciser que les 5P se sont encore enrichis ; on arrive aujourd'hui à 10, voire 11 P dans la littérature marketing. Néanmoins, il me semble qu'il faudrait réinventer ces 4 P pour qu'ils puissent faire sens dans un contexte de cocréation et de communautés. Même Kotler, dans son dernier livre Marketing 3.0 propose de remplacer les 4P par les 3 C pour « Cocreation , Communitization et Character Building ». Pour plus d'informations sur ces 11P voir par exemple : <http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/> (page consultée le 15 décembre 2014).

⁴⁰³ Big data : on entend ici l'ensemble des données recueillies dans les canaux d'accès que sont les centres d'appels, les réseaux sociaux, l'internet des objets etc.

⁴⁰⁴ « L'Open Data est une expression actuelle très « en vogue », qui désigne une donnée numérique d'origine publique ou privée, mise à la disposition du plus grand nombre selon une méthodologie bien spécifique. Une première définition est donnée en 2001 par la Déclaration internationale sur le libre accès de Budapest. Cette première étape constitue un véritable appel du pied aux chercheurs pour le partage gratuit des productions scientifiques L'ouverture des données représente ainsi un courant philosophique et idéologique, selon lequel l'intérêt public exige l'accès et / ou la publication de données gratuitement. Ceci permettrait, à terme, de supprimer les restrictions limitant notamment l'exploitation et la reproduction de certaines licences. Le mouvement de l'Open Date tire ses origines d'initiatives comme La Déclaration de Berlin en 2003. De

différents parcours des internautes via la géolocalisation⁴⁰⁵. Une fois les informations captées, celles-ci sont croisées avec d'autres sources d'informations disponibles afin de donner du sens aux données. Finalement des outils vont permettre une manipulation simplifiée de ces informations, elles vont pouvoir devenir opérationnelles au sein de l'entreprise. Le « management de l'information » devient donc un enjeu clé pour la performance des organisations.

Une autre caractéristique de l'organisation numérique est sa dématérialisation. Cela signifie qu'une entreprise ou qu'une organisation remplace ses supports d'informations matériels (souvent sous forme papier) par des fichiers informatiques et des ordinateurs, jusqu'à la création de « paperless office » ou « bureau zéro papier » quand la substitution est complète. « Elle vise une efficacité accrue en permettant une gestion entièrement électronique des données ou des documents produits en interne ou émanant des partenaires (administrations, clients, fournisseurs,...) en format numérique ou numérisés à leur entrée. En dehors du cas d'une structure nouvelle et exploitant méthodiquement l'outil informatique, une démarche de dématérialisation comporte une dimension de numérisation, c'est-à-dire de transfert méthodique sur support numérique quelconque des informations qui existent sous forme analogique (papier, film, microfilm)....

L'année 2012 est un tournant pour la dématérialisation en France. C'est l'année de parachèvement du processus de dématérialisation des procédures de marchés publics, initié en 2001, qui marque l'entrée de l'acheteur public dans l'ère de la maîtrise des échanges immatériels⁴⁰⁶ ».

La nature reproductible de l'information, sa circulation entre une multiplicité d'acteurs permet quant à elle, et grâce à internet, de tisser des liens qui vont favoriser la collaboration horizontale et permettre à la traditionnelle chaîne de valeur de devenir un « réseau de valeur ». Le numérique modifie donc profondément les modèles d'organisation, les relations avec les acteurs internes et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires...) mais il impacte aussi les formes d'exercice du pouvoir et les représentations et croyances liées à l'exercice de l'autorité.

nombreux organismes de recherche Européens sont alors mobilisés pour la promotion d'un Internet « de la connaissance globale et de la pensée humaine ». Un monde de données ouvertes, en somme ».

(<http://www.lasbordes.fr/open-data/>, page consultée le 15 décembre 2014).

⁴⁰⁵ Géolocalisation : « La géolocalisation est un procédé technique par lequel il est possible de localiser géographiquement les destinataires d'un message marketing sur un téléphone portable ou les visiteurs d'un site web. La géolocalisation permet un ciblage géographique des campagnes et de renforcer l'efficacité des messages. Elle peut également parfois être considérée comme une atteinte à la vie privée)

(<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Geolocalisation>), page consultée le 27 novembre 2013.

⁴⁰⁶ <http://www.scolcast.tv/tag/caracteristiques-de-leconomie-numerique/>, page consultée le 15 décembre 2013.

L'organisation numérique s'inscrit aussi dans l'utilisation croissante des technologies de la mobilité (smartphones, tablettes,...) qui lui permettent de faire fi des limites spatiales et temporelles. Par ailleurs, elles permettent aussi une meilleure coordination organisationnelle. L'étude menée par l'Université de Hangyang⁴⁰⁷ en Corée montre que la coordination peut être vue comme un concept global qui regrouperait les notions d'intégration (participer à un ensemble plus vaste), de collaboration (effectuer un travail ensemble) et de coopération (effectuer des tâches en commun). Cette coordination devient plus dynamique et performante lorsqu'elle s'appuie sur l'usage des technologies numériques et en particulier, sur celles de la mobilité.

Les outils de la mobilité ont encore un bel avenir devant eux, surtout qu'avec l'arrivée du Cloud Computing⁴⁰⁸ qui permet aux utilisateurs de se libérer du lien à un disque dur, ils peuvent réaliser toutes leurs opérations en ligne à partir de leur mobile. Depuis fin 2014, davantage de particuliers accèdent à l'internet via un mobile, que via un ordinateur⁴⁰⁹. Le marché asiatique (où les consommateurs sont passés beaucoup plus directement aux appareils mobiles) reflète déjà tout le potentiel du « m-commerce » sur les comportements d'achat avec le succès rencontré par Tesco Home-plus en Corée. Cette société a installé des bornes d'épicerie virtuelle dans les métros et les voyageurs peuvent faire leurs achats en scannant avec leur Smartphone, les codes des articles. La commande est ensuite livrée à domicile. En proposant un nouveau canal d'achat via un appareil mobile, les ventes en ligne ont progressé de 130% et Tesco Home-Plus est devenue le premier site de vente en ligne du pays⁴¹⁰.

8.3.3. Culture numérique et culture de l'innovation

« Le partage est créateur de valeur [...] mais l'entreprise voit mal comment y retrouver son compte. C'est la raison pour laquelle son premier réflexe est d'utiliser la propriété intellectuelle. [...] Pourtant sur nombre de secteurs innovants de rupture, la logique du partage diminue les coûts et les risques⁴¹¹ »

⁴⁰⁷ Cho, Namjae, (2013), The use of smart mobile equipment for the innovation in organizational coordination, Springer Briefs in Digital Spaces.

⁴⁰⁸ Cloud Computing ou informatique en nuage.

⁴⁰⁹ Danziger Jane, & al., (2012), *Multichannel 3.0 : the Mobile Revolution*, The Boston Consulting Group.

⁴¹⁰ Sayre, Katharine & al., (2012), *Marketing Capabilities for the digital Age*, The Boston Consulting Group.

⁴¹¹ Sillard, Benoît, (2011), *Maîtres ou esclaves du numérique ?*, Ed. Eyrolles, Paris, p.114.

Nous avons vu que le web 2.0 a permis l'émergence du web participatif. L'internaute n'est donc plus un simple lecteur de contenus mais également un « générateur », « producteur » de contenus. Ceci intéresse forcément les dirigeants d'entreprise dans le cadre des processus d'innovation. Le potentiel d'innovation peut provenir aujourd'hui d'un ensemble beaucoup plus vaste de contributeurs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est ainsi que l'on parle d'Open Innovation.

Les premières grandes entreprises qui ont expérimenté le modèle d'innovation ouverte ont été Procter and Gamble et IBM. Ces modèles d'innovation utilisent la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'une multitude d'agents et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Le modèle d'affaires de l'entreprise est lui aussi revu afin de pouvoir coordonner les ressources et valoriser le capital créatif de l'environnement. Le temps est bien fini où l'entreprise était seule à créer des produits ou des services pour un marché donné.

Évidemment, les outils et plateformes 2.0 ont un rôle à jouer dans cette nouvelle approche. Plusieurs typologies d'usages sont envisageables, elles permettent :

- une mise en relation d'idées, d'expertises,
- une collaboration en favorisant le traitement des idées à plusieurs, le brainstorming et la co-construction,
- une coordination grâce à un traitement asynchrone des informations, l'absence de considération géographique,
- une diffusion de la communication des résultats, de leur valorisation et la reconnaissance du travail conjoint.

Plusieurs plateformes existent déjà pour faciliter la gestion de l'innovation ouverte ; les plus connues sont Innocentive⁴¹² et Yet2⁴¹³.

Dans l'économie numérique une idée, une connaissance peut être exploitée par plus d'une personne ou d'une entreprise à la fois. La mise en réseau des activités et des connaissances génère l'émergence d'une intelligence collective. Ceci est assez nouveau pour les organisations traditionnelles pour que nous nous y intéressions de plus près. Examinons donc ce concept qui fait couler beaucoup d'encre chez les experts du domaine. Pour l'IBM Institute for Business Value, « l'intelligence collective peut-être définie comme la somme des

⁴¹² Voir <http://www.innocentive.com/>, page consultée le 15 avril 2015.

⁴¹³ Voir <http://www.yet2.com/>, page consultée le 15 avril 2015.

connaissances, des opinions et de l'expertise d'un groupe hétérogène »⁴¹⁴. Toutefois, Pierre Levy, spécialiste de l'intelligence collective, souligne que « l'intelligence collective n'est (...) pas la fusion des intelligences individuelles dans une sorte de magma communautaire mais, au contraire, la mise en valeur et la relance mutuelle des singularités »⁴¹⁵. Il définit l'intelligence collective comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». Selon lui, « l'intelligence collective est fondée, en premier lieu, sur un principe fort : chacun sait quelque chose. Chaque être humain est, pour les autres, une source de connaissances. Tu as d'autant plus à m'apprendre que tu m'es étranger »⁴¹⁶. Cette affirmation nous est encore confirmée par Daren Brabham, « le monde est plein de talent , deux têtes valent mieux qu'une , et un million de têtes peuvent déplacer des montagnes »⁴¹⁷.

Certaines entreprises tentent de changer leur type de management pour intégrer cette intelligence collective. « Dans les théories du management, nous passons du paradigme de leadership dans les années 1980 à celui de l'intelligence collective dans les années 2000. La performance atteinte par un collectif qui sait travailler en intelligence collective dépasse largement celle d'un collectif sous l'emprise du leadership d'un individu »⁴¹⁸. Ce type de management participatif préconise un leadership partagé, solidaire et librement accepté.

Les entreprises peuvent saisir l'opportunité de mettre en œuvre cette intelligence collective car « les personnes sont à présent avisées et à l'aise pour échanger des idées et des opinions dans les espaces virtuels, les entreprises sont en mesure d'exploiter ces informations afin de relever des défis économiques critiques »⁴¹⁹.

La culture numérique génère donc surtout une approche de l'innovation « élargie » (ne dépendant plus uniquement du département de R&D) qui va modifier en profondeur les organisations. « À l'intérieur de l'entreprise, tous les métiers – gestionnaires, employés et services de soutien – doivent travailler et innover de façon simultanée et collaborative. À cet effet, même les auteurs les plus influents du management contemporain, Mintzberg et Hamel, s'accordent sur la nécessité des entreprises à transformer leurs *modus operandi* vers le

⁴¹⁴ Lesser, E., Pulver, B., Ransom, D., Shah, R., *Intelligence collective : capitaliser sur le talent de la foule*, in IBM Institute for Business Value, adresse URL : http://www-935.ibm.com/services/multimedia/ibv_intelligence_collective_fr.pdf (page consultée le 3 mars 2013).

⁴¹⁵ Levy, P., *Pour l'intelligence collective*, in Monde Diplomatique, 2005, adresse URL : <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/10/LEVY/1857> (page consultée le 5 avril 2014).

⁴¹⁶ Levy, P., *Ibid.*

⁴¹⁷ Brabham, D., *Crowdsourcing as a Model for problem solving*, [en ligne: url : <http://con.sagepub.com/content/14/1/75>], traduit par l'auteur.

⁴¹⁸ Attali, C., (2013), *Intelligence collective et gestion des ressources humaines*, in Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG), janvier 2013, adresse URL : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article595>, page consultée le 17 juillet 2014.

⁴¹⁹ Lesser, E., Pulver, B., Ransom, D., Shah, R., op.cit.

management d'innovation⁴²⁰ ». Mais cette culture numérique de l'innovation élargie ne va pas sans poser de problèmes quant à sa mise œuvre par exemple. Elle soulève notamment la question d'une innovation sous contrainte...Tout ceci oblige les entreprises à repenser leur gouvernance.

C'est ce point que nous aborderons dans la partie suivante.

8.4. De la gouvernance 2.0

La gouvernance est la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement. Pour ce faire, elle repose sur quatre grands pôles : l'humain, les politiques, la technologie et les processus⁴²¹. Ces derniers permettent de planifier, organiser, diriger et contrôler la manière dont une organisation remplit ses exigences d'affaires.

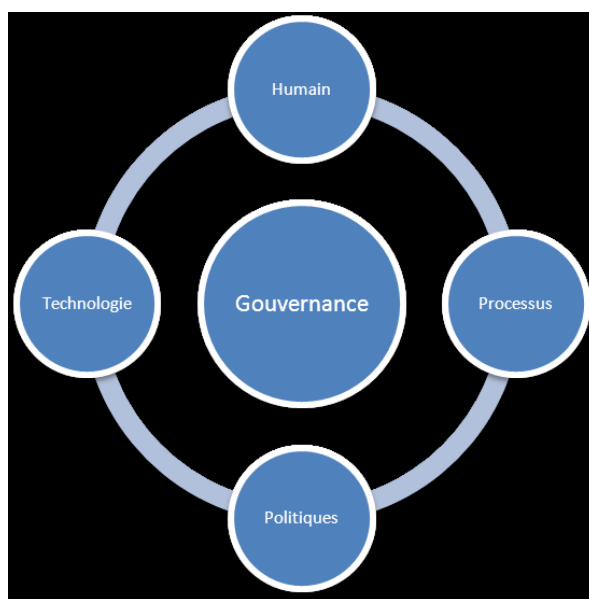


Figure 30 : schéma de la gouvernance en entreprise⁴²²

⁴²⁰ Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.11, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf.

⁴²¹ *Ibidem*.

⁴²² Source : Les usages du web 2.0 dans les organisations, Livre Blanc du Cefrio, 2011, p.45

8.4.1. Explication des liens entre les quatre pôles

La première étape consiste à réajuster l'organisation en établissant les rôles et les responsabilités de manière transversale au sein de l'organisation. Ensuite, les compétences des ressources humaines sont réajustées par rapport à cette nouvelle structure organisationnelle. Au cours de la prochaine étape, les processus sont formalisés et améliorés. Finalement, l'introduction de nouvelles technologies permet d'optimiser les processus. Et ces changements opérés nécessitent un nouvel réalignement de l'organisation, lançant ainsi une nouvelle itération.

C'est ainsi que les différents pôles occuperont des rôles ou des fonctions spécifiques :

- Le pôle Humain : Définition des rôles et des responsabilités, des plans d'adoption et de la communication.
- Le pôle Politiques : Compréhension des principes directeurs, des points de contrôle et des agents influents permettant d'encadrer les parties prenantes.
- Le pôle Processus : Adéquation entre les façons de faire actuelles et les façons de faire émergentes de l'Entreprise 2.0.
- Le pôle Technologie : Compréhension des usages, fonctionnalités et des outils pour répondre aux objectifs d'affaires.

Cette gouvernance 2.0 entraîne une réduction de la pyramide au profit d'une organisation plus plate, plus horizontale qui va reposer sur les identités des acteurs mais aussi sur les différentes communautés qui vont composer cette nouvelle structure.

8.4.2. La gouvernance d'affaires et des technologies de l'information

La littérature distingue deux grands types de gouvernance : celle d'affaires et celle des Technologies de l'Information (TI⁴²³).

⁴²³ La gouvernance des Technologies de l'Information concerne la direction des opérations, les structures de l'organisation et les processus à mettre en œuvre qui permettent à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation (IT Governance : Pilotage de l'informatique pour

La gouvernance d'affaires est la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement en prenant en compte les aspects humains, politique et processus.

La gouvernance TI fait quant à elle référence aux mécanismes de gestion mis en place spécifiquement pour l'atteinte d'objectifs d'affaires liés aux systèmes d'information⁴²⁴. La gouvernance TI concerne donc à la fois les aspects humains, politique et processus, mais également l'aspect technologie. De par la nature des objectifs auxquels elle répond, cette dernière est intrinsèquement comprise dans la gouvernance d'affaires.

Mais dans une approche « 2.0 », les deux gouvernances (d'affaires et TI) sont implicitement liées. En effet, elles traitent à la fois des comportements à adopter, des règles d'utilisation et des enjeux technologiques liés aux systèmes d'information.

Il est intéressant de remarquer que deux grands principes de gouvernance « 2.0 » coexistent : la gouvernance « bottom up » et « top down ». Le premier principe (bottom up) reproduit les usages et les comportements du Web 2.0 où ce sont les collaborateurs qui, en fonction des apports et des contributions, structurent et organisent les idées, puis pilotent les projets. La prise de décision s'effectue donc collectivement par les collaborateurs et s'impose graduellement vers la haute direction.

Avec cette approche « l'on obtient généralement des résultats tangibles plus rapidement, car plus adaptés aux différents besoins métiers. Ce type de gouvernance fonctionne généralement bien dans les petites organisations ou les équipes autogérées, où la latitude décisionnelle des membres est assez large et où l'ambiance est collégiale⁴²⁵ ».

Le deuxième principe (top down) correspond au modèle de l'entreprise traditionnelle qui favorise des approches fortement structurées et où la définition du périmètre, des rôles, des missions et des objectifs est claire et imposée. La haute direction prend les décisions et celles-ci sont imposées vers le bas de la hiérarchie. Cette approche permet d'obtenir des règles claires, efficaces et bien ancrées à la fois à la gouvernance d'affaires et des TI. On rencontre

dirigeants d'entreprises, traduction de "Board Briefing on IT governance", 2th edition 2003, en français AFAI, Cigref, ITGI, 2004)

⁴²⁴ Un système d'information (SI) : « entre cybernétique, systémique et informatique, le SI apparaît comme une réalité profondément labile et protéiforme. Certains l'utilisent pour désigner les dispositifs techniques (serveurs, réseaux et applicatifs) ; d'autres réservent ce thème au système de circulation des informations dans une organisation, système tantôt purement fonctionnel, tantôt très organisationnel ; d'autres encore considèrent le SI comme l'outil de base du pilotage, de l'entrepôt de données au système décisionnel qu'il alimente. Certains diront que c'est bien là toute la question. Un statut ambigu : technique, organisationnel et gestionnaire » (Y. Chevalier, (2010), Les systèmes d'informations : une gouvernance en réseaux... ?, in Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires, Eutic 2009, sous la direction de Lise Vieira et Nathalie Pinède, Maison des sciences de l'homme d'aquitaine, p.18-19.

⁴²⁵ Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.46, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf.

généralement ce type de gouvernance dans les grandes organisations où les rôles et les responsabilités sont bien définis et où le processus décisionnel s'effectue de la direction vers la base.

« Face à ce paradigme de gouvernance, plusieurs auteurs recommandent une approche hybride comprenant le meilleur des deux principes. Cette dernière se veut à la fois centraliste, tout en étant décentralisée. En d'autres mots, elle est encadrante, mais elle demeure souple ; elle fixe des normes et des standards, mais elle laisse place à la créativité ; elle mesure des résultats, des degrés d'usage, des retours sur investissement, mais elle laisse place à l'intangible et accorde de la valeur aux idées collectives.

Un exemple de gouvernance hybride – ou « 2.0 » – est la gouvernance de l'encyclopédie en ligne Wikipédia. L'adhésion des membres à la communauté et leur vision partagée à l'égard des valeurs de Wikipédia sont en effet à la base d'un phénomène d'autorégulation des contenus et des comportements sur le site et ce, même si *in fine* il y a une autorité qui est bien opérante.

Ce type de gouvernance représente un facteur de succès à la mise en place et à la « saine » utilisation des outils Web 2.0, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe des organisations⁴²⁶ ».

9. Conclusions

Narration et web 2.0 partagent, de par leur fonction « sociale », un rapport au monde, à l'histoire et à la culture mais aussi à la technologie. Le web 2.0 n'est pas qu'une technologie, il est avant tout social.

« La dissémination des technologies sociales opère des transformations dans la société et dans les existences qui font de ces réseaux des objets techniques doubles, autant remèdes⁴²⁷ que poisons »⁴²⁸, ils sont au service d'un utilisateur qui peut non seulement les utiliser mais aussi les bricoler, voire les détourner.

⁴²⁶ Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.47, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf.

⁴²⁷ Stiegler, B., & al., (2012), *Réseaux sociaux : Culture politique et ingénierie des réseaux sociaux*, FYP éditions.

⁴²⁸ Le Deuff, Olivier, « Réseaux sociaux, entre médias et médiations, des espaces à méditer plutôt qu'à médire », *Communication & Organisation* 1/2013 (n° 43), p. 5-12.

C'est aussi de par cette participation sociale extérieure que s'inscrit de facto, dans le dispositif 2.0 une part d'indéterminé, d'instable.

Les outils du web 2.0 illustrent parfaitement la polyphonie des conversations et de la vie, à l'œuvre dans les organisations. A ce titre, ils sont exemplatifs des travaux et recherches que nous avons mentionnés, relatifs à une prise en compte collective des phénomènes de narration dans l'entreprise. Les conversations sur la toile ne laissent pas l'entreprise indifférente.

L'entreprise 2.0 concrétise toutes les caractéristiques du web 2.0 dans un modèle qui met à mal l'entreprise traditionnelle : mort de l'organigramme, fin des silos, transversalité, innovation ouverte, technologies mobiles et intelligence collective...

Cette nouvelle culture numérique nous fait faire le grand écart entre la conception de la communication présentée dans notre première partie comme relevant essentiellement de la transmission d'informations et de significations, à une conception qui relève ici plus de la co-construction au sein d'un univers discursif fragmenté. A l'émetteur bien identifié à travers un canal de communication spécifique fait place aujourd'hui un nuage communicationnel polyphonique.

Dans les organisations, le web 2.0 partage une philosophie managériale commune avec celle des dispositifs du management participatif. Celui-ci met en avant les vertus des organisations participatives par opposition aux organisations hiérarchiques et centralisées.

Le recours au Web 2.0 est selon nous, avant tout un acte de management au sens où il décrit une prise de position dans l'arbitrage traditionnel entre la hiérarchie et la participation ou entre le contrôle et l'autonomie.

Néanmoins, utiliser les outils du web 2.0 pour transformer une organisation hiérarchique et centralisée en une structure participative ne suffira pas.

A ce stade-ci nous pouvons certes constater combien les évolutions de la communication sont déjà opérantes au sein des entreprises et provoquent des changements dans la gouvernance des organisations mais néanmoins, il nous semble que ces évolutions ne sont pas encore totalement stabilisées. Cette « non stabilisation » prend aussi bien en considération les évolutions rapides que peuvent connaître les technologies, mais également et surtout, les usages qui sont fait de celles-ci et qui peuvent relever totalement de l'imprévu comme par

exemple le cas du hashtag. Ce mot-clé précédé d'un dièse, issu des pratiques folksonomiques, rencontre un succès que les créateurs de Twitter n'avaient pas envisagé lors de la conception du réseau. Idem pour l'agrégateur personnalisé de flux RSS, Netvibes⁴²⁹, qui est rapidement devenu une application utile aux entreprises alors que ses concepteurs l'avaient développée pour une utilisation « loisirs » à l'origine. Ceci confirme également le caractère structurant des TIC pouvant aboutir « à une nouvelle structure organisationnelle basée sur de nouveaux agencements qui ne sont pas forcément pensés au départ par les managers car ils reposent sur les individus et leurs interactions dans un système (identification dans le groupe, création de référentiels, relations de pouvoir intra et inter communautaires, ...) »⁴³⁰.

Du point de vue de la gestion, cette non-stabilisation est un point qui nous semble important à souligner, car dans une organisation, la stabilité de certaines applications est nécessaire. Nous pourrions dire que cette recherche de la stabilité est inscrite dans l'ADN même du gestionnaire, tant ce dernier s'entoure de tableaux de bords ou d'analyse des risques pour pouvoir piloter au mieux son organisation en lui évitant le chaos et l'incertitude.

Cette relative stabilité permet aussi aux dirigeants de pouvoir comprendre et assimiler les évolutions en cours. Elle donne un temps possible à la réflexion, à la planification du changement mais force est de constater que dans de multiples domaines où s'installent les outils du web 2.0, cette stabilité est mise à mal.

L'économie virtuelle fonctionnant essentiellement sur le mode disruptif⁴³¹ et non évolutif, les repères manquent vite aux dirigeants. On peut donc aisément comprendre que certains hésitent avant de se lancer dans l'aventure numérique 2.0.

Plutôt que d'ignorer la nécessité du changement, en espérant que le monde redevienne comme avant, certaines entreprises affrontent l'instabilité et elles en font même un tremplin, s'aidant en cela des nouvelles technologies participatives.

Comment arrivent-elles à conjuguer stabilité/instabilité dans l'univers 2.0 ? Quelle est encore la part de stabilité nécessaire dans ces organisations ?

Ce sont quelques-unes des questions que nous aborderons dans la partie pratique. Mais avant cela, nous présenterons notre terrain d'investigation et notre méthodologie de recherche.

⁴²⁹ www.netvibes.com/fr

⁴³⁰ Tran, S., (2012), « Le web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise ? »; [en ligne, url : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/10717/s43-1.pdf?sequence=1>], page consultée le 17 juillet 2014.

⁴³¹ Les innovations de rupture.

TROISIEME PARTIE : Cadrage de l'approche conceptuelle

1. Cadrage

*« L'idée que notre science peut seulement accéder
à des relations, et non pas aux hypothétiques
déterminations absolues de ce qui est,
remonte à un passé très ancien⁴³² »*
Bitbol

Bienvenue dans le monde « Vuca ». Cet acronyme a été inventé par l'armée américaine dans les années 1990 pour décrire la nouvelle donne de l'environnement mondial : « Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous ». Depuis de nombreux managers ont repris ce sigle à leur compte, comme Hans-Ulrich Engel, directeur financier de BASF qui déclare: «La meilleure expression est que nous vivons dans un monde Vuca. À présent, nous avons une bonne visibilité jusqu'à soixante jours, maximum quatre-vingt-dix. Mais c'est tout⁴³³».

Pour le manager, vivre dans le monde « Vuca » c'est aussi devoir composer avec une spirale temporelle exponentielle. Cette accélération du monde n'a pas échappé à des philosophes comme Peter Sloterdijk dans la « Mobilisation infinie⁴³⁴ » ni au sociologue Hartmut Rosa dans « Accélération, une critique sociale du temps⁴³⁵ », qui caractérise notre époque par l'émergence d'une confusion de temps (productif et personnel). Ceci est essentiellement dû selon l'auteur, à l'accélération numérique qui contracte l'espace et le temps de par l'ubiquité et la connexion continue des instruments numériques.

Nous vivons donc dans un monde où la volatilité et l'incertitude sont devenues la norme. Les entreprises constatent que les consommateurs sont de plus en plus volatils, qu'il ne faut que

⁴³² Bitbol, M., (2000), « Relations et corrélations en physique quantique » in M. Crozon & Y. Sacquin (Eds.), Un siècle de quanta (p. 159 - p. 181). EDP Sciences. 27

⁴³³ <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140121trib000810980/entreprise-comment-faire-de-l-instabilite-une-force.html>, page consultée le 11 juin 2014.

⁴³⁴ Sloterdijk, P., (2000), *La mobilisation infinie*, Essais, Points, 336 pages.

⁴³⁵ Hartmut, R., (2010), « *Accélération, une critique sociale du temps* », La Découverte, 474 pages.

quelques semaines pour qu'un marché naissant prometteur se déstabilise et que l'incertitude juridique affecte presque tous les secteurs. Dans le domaine du digital, enfin, les innovations se succèdent à un rythme soutenu. Les organisations qui restent centrées sur la seule rigueur d'exécution offrent trop de rigidité. Dans un tel contexte émergent de nouveaux acteurs (dans tous les secteurs) ne semblent pourtant pas affectés par cet environnement capricieux. Free, Apple, Google, Zara, Netflix, en sont quelques exemples parmi les plus connus.

Toutes ces entreprises ont inventé de nouveaux business modèles qui leur ont permis de tirer parti du monde « Vuca ». C'est ainsi que le groupe Zara s'appuie sur la versatilité des modes et renouvelle toutes les semaines ses collections en boutiques. Les business modèles sont principalement fondés sur trois axes : la technologie, l'agilité organisationnelle et une attitude permettant de collaborer avec différents acteurs. Cela veut donc dire que ces entreprises doivent être capables de :

- Stimuler l'investissement là où une innovation peut créer rapidement et efficacement un avantage clé. C'est le cas, par exemple, des outils de big data⁴³⁶ ou de la robotique de service,
- créer une organisation agile, mêlant centralisation (décisions clés prises au sommet, rapidement) et unités locales et multidisciplinaires, donc capables d'agir sur le terrain de manière autonome, rapide et ciblée,
- suivre un modèle collaboratif, en développant un réseau de nouveaux partenaires (à l'image de Free avec ses « Freenautes »), tout en préservant la confidentialité sur les données stratégiques (pour poursuivre avec l'exemple de Free, remarquons que malgré les liens forts entretenus avec les consommateurs, Free ne leur laisse jamais filtrer d'information clé sur ses innovations).

Dans un tel environnement complexe l'innovation, les caractéristiques organisationnelles et les réseaux de partenaires font la différence, surtout si l'entreprise peut s'appuyer sur un système d'information et de communication performant qui agit tel un catalyseur. Mais cela ne suffit pas : pour devenir une entreprise en réseau elle doit aussi adapter les compétences de ses ressources humaines à ce nouveau contexte.

Le monde « Vuca » indique clairement que nous ne sommes plus dans une société industrielle où les travailleurs sont interchangeables : « Vuca » nous fait entrer dans un univers où chaque compétence peut devenir originale, unique.

⁴³⁶ Le Big Data fait référence à l'explosion du volume des données dans l'entreprise et des nouveaux moyens technologiques proposés par les éditeurs, en particulier de la Business Intelligence, pour y répondre. (<http://www.journaldunet.com/solutions/systemes-reseaux/big-data-definition-et-enjeux.shtml>, page consultée le 24 février 2015).

Voyons maintenant de manière synthétique, dans le tableau ci-après ce que recouvre premièrement chaque concept contenu dans « Vuca » et les nouvelles compétences qui seront à développer dans l'organisation.

Caractéristiques VUCA	Développement des compétences
Volatilité Les marchés fluctuent, les clients changent. Les modèles d'affaires sont perturbés par l'Internet ou la concurrence mondiale. L'instabilité politique domine. De nouveaux entrants modifient la concurrence. Les réglementations sont variables. L'entrepreneur a peu ou pas de contrôle. Les risques sont aléatoires et peu prévisibles pour des périodes indéterminées.	Volatilité = Développer la vision Analyser les risques et les causes, Élaborer des scénarios, Écouter ses équipes, clients et partenaires, Développer une pensée visionnaire.
Incertitude Le passé n'est plus prédictif du futur. Malgré beaucoup d'informations, les causes et les variables d'un problème sont obscures ou changeantes. Les raisons de la baisse des ventes sont difficiles à cerner. Les innovations de ruptures et les technologies changent la donne. Les données sont plus souvent contradictoires.	Incertitude = Développer la compréhension Faire une veille continue de l'environnement (capter les signaux faibles), Expérimenter et tolérer l'erreur (entrepreneuriat), Faire preuve de transparence pour susciter la confiance et l'adhésion, Créer et communiquer du sens aux parties prenantes, aux employés, aux clients et fournisseurs pour inspirer confiance et engagement.
Complexité Les marchés et la concurrence sont mondialisés. Les clients veulent intégrer plus de composantes et de variables. Le modèle d'affaire dépend de plus de parties prenantes interdépendantes. L'entrée de nouvelles cultures et de nouvelles générations augment la diversité. Le nombre de données à analyser est sans cesse croissant. Plus rien n'est linéaire.	Complexité = Développer la clarté Développer la pensée critique et la pensée logique, Penser en mode systémique (approche systémique), Dépolariser ses analyses (utiliser différentes lunettes) pour envisager différentes réponses, S'entourer, développer et questionner des ressources hautement spécialisés, Développer les réseaux sociaux, les partenariats et le climat de collaboration.
Ambiguïté Les clients, les fournisseurs et les partenaires changent leurs règles décisionnelles en court-circuitant le schéma établi. La nouveauté et l'inconnu font partie de votre quotidien. Les informations sont incomplètes et les analyses floues. Il n'y a ni référent ni précédent.	Ambiguïté = Développer l'agilité Générer des hypothèses et questionner les certitudes, Développer la pensée intuitive (écouter ses sens), Développer un climat favorable à la créativité. Apprendre à gérer son stress et celui de ses équipes dans un contexte turbulent. Gérer le changement pour réussir les projets et garder ses employés et parties prenantes mobilisés.

Figure 31 : Les caractéristiques du monde Vuca et les compétences à développer dans l'entreprise⁴³⁷

Le monde « Vuca » nous permet donc de mettre en évidence certains éléments comme l'importance généralisée du réseau, la nécessité de l'innovation, la prise en compte du

⁴³⁷ Source : Tableau réalisé par nous mais inspiré de : <http://futurstalents.wordpress.com/2014/01/27/developper-les-leaders-pour-decider-dans-un-environnement-vuca/>, page consultée le 11 juin 2014.

« no one way » dans la réflexion comme dans les solutions envisagées, l'enjeu des parties prenantes et la nécessité de donner du sens aux acteurs. Il nous semble que le concept de méthode agile utilisé dans la gestion des projets informatiques peut également inspirer l'entreprise du monde Vuca, notamment en ce qui concerne le souci de l'adaptabilité. En effet, si jusqu'à la fin des années 90, les projets informatiques étaient basés sur la planification et le découpage extensifs du projet en lots séquentiels, cette méthode a été remise en cause face aux besoins d'adaptabilité et de réactivité imposés par un marché technologique de plus en plus concurrentiel. Les méthodes « agiles » sont alors apparues, et celles-ci opèrent de manière itérative, incrémentale et encourageant l'auto-organisation. Elles posent de façon centrale la question du sens collectif, et ce dans une perspective interactionniste⁴³⁸ où la création de sens se fait de manière processuelle par l'intermédiaire de la communication entre les intervenants. L'idée de ces méthodes agiles a été reprise récemment par Eric Ries⁴³⁹ dans « Lean Startup » où il insiste sur le processus d'apprentissage par itérations. Ainsi une startup peut découvrir par des retours terrain avec de vrais clients que son produit n'est pas adapté, qu'il ne répond pas à un besoin. Favoriser ainsi ce retour du terrain permet à la startup d'identifier parfois un autre besoin (souvent connexe au premier produit). Elle peut alors changer de produit ou de modèle d'entreprise pour répondre à ce nouveau besoin identifié.

Cet environnement instable est aujourd'hui traversé par les différents réseaux numériques qui relient non seulement les individus entre eux mais aussi des entités et des objets dispersés aux quatre coins du globe. Ces réseaux physiques et virtuels tissent un univers de liens et de connections, avec nous et autour de nous, qui modifient irrémédiablement notre présence au monde. Ce maillage nous renvoie au monde en réseau.

Bien que le mot réseau puisse être vu comme un « buzz word », il n'est pas neuf dans l'histoire de l'humanité. Voilà déjà bien longtemps que la cartographie et le maillage que donnent à voir les voies maritimes, les chemins de fer et les autoroutes ont modifié notre perception du monde. Le réseau électrique y a ajouté encore un peu plus de complexité et que dire aujourd'hui du ballet incessant des trajets des avions, des satellites et bientôt des drones, au-dessus de nos têtes ? Notre époque se caractérise par les flux incessants d'informations et la nécessité d'avoir accès aux réseaux⁴⁴⁰. Prises et bornes Wifi sont les points de

⁴³⁸ Koenig, G.,(2003), « l'organisation dans une perspective interactionniste », in Vidaillet B., *le sens de l'action*, Vuibert, pp. 15-34.

⁴³⁹ Ries, E. (2012), *Lean Startup. Adoptez l'innovation continue*, Pearson, 2012

⁴⁴⁰ Concernant les dernières réflexions portant sur la notion de réseaux, nous renvoyons le lecteur vers l'ouvrage collectif : *Mille réseaux, réticularité et société*, Sciences de la Société, Presses universitaires du Mirail, N°91, 2014.

ravitaillement des individus connectés. Aujourd'hui le premier critère de choix d'un hôtel se résume à savoir si le wifi est gratuit et présent dans toutes les chambres.

La planète toute entière apparaît désormais « comme un système complexe d'interdépendances, d'interrelations et de rétroactions, agissant entre les espèces vivantes et le monde minéral, régulant la température moyenne du globe ou la salinité des océans, déterminant l'apparition ou la disparition des espèces⁴⁴¹ ».

Comment tenter d'appréhender cette complexité environnante et croissante ?

Nous proposons quelques pistes conceptuelles dans le point suivant.

2. Présentation des concepts

Pour mieux aborder ce système complexe et mouvant, nous proposons de se familiariser avec quelques concepts qui baliseront l'ensemble de notre recherche et de nos questionnements tout au long de cette thèse. Commençons par la complexité.

2.1. La complexité

*« Faut-il se demander de quoi sont faits la terre, le feu, l'eau etc. ?
Ou bien, faut-il se demander quel est le modèle ? »*

G. Bateson

Rappelons tout d'abord que la notion de complexité se différencie de celle de la complication qui est, elle, l'imbrication d'un grand nombre d'éléments souvent disparates et que l'on retrouve aussi bien dans les objets techniques que dans des situations, ou encore des organisations. Avec du temps, des moyens et de l'expertise, il est possible de venir à bout de ces « objets compliqués » ou de ces situations compliquées. Il est en effet possible de les comprendre et même d'en prévoir les comportements. C'est ainsi que l'on a réussi à envoyer des fusées dans l'espace ou que l'on peut piloter un avion de chasse.

⁴⁴¹ de Rosnay, Joël, (2013), *Surfer la vie ou comment survivre dans la société fluide*, Babel, p. 26.

Mais, en même temps, et de façon très imbriquée avec la «complication», se manifeste aussi la «complexité». Sous ce terme se retrouvent tous les phénomènes qui échappent à notre entendement et à notre maîtrise. Chaque jour nous développons des connaissances, des méthodes et des outils qui font reculer la frontière de la complexité. Mais plus cette frontière recule, plus s'ouvre le champ à de nouvelles terres inconnues qui échappent à notre compréhension. Un bel exemple de complexité est donné par Dominique Genelot⁴⁴², quand il suggère le cas d'une équipe sportive. « Dans une équipe de foot par exemple, pour le garçon qui doit faire une passe à l'un de ses co-équipiers, il ne s'agit pas seulement d'un geste technique compliqué à exécuter et qui peut demander des années d'entraînement, mais surtout de l'élaboration instantanée d'une stratégie de jeu qui doit intégrer de multiples facteurs, pour la plupart très subjectifs comme la perception de la position des joueurs et de leurs talents, mais aussi peut-être des facteurs inattendus comme les affinités individuelles et l'ambiance de confiance au sein de l'équipe. Par exemple, le détenteur du ballon sera peu enclin à faire la passe à son camarade qui a essayé avant-hier de flirter avec sa petite amie⁴⁴³ ».

Cet exemple permet aussi d'illustrer trois grands défis de la complexité, à savoir :

- l'incertitude, l'imprévisibilité : on ne sait pas ce qui va arriver.
- le problème de la diversité. Ces milliers de personnes, toutes ces composantes de la nature, toutes celles que nous avons fabriquées dans nos sociétés, constituent une énorme diversité, que nous n'arrivons pas à embrasser dans une représentation globale et cohérente.
- la contradiction. Nous sommes constamment confrontés non seulement aux antagonismes, mais aussi aux contradictions logiques.

Des chercheurs comme E. Morin et J.-L. Lemoigne permettent grâce à leurs travaux sur la complexité, d'apporter des réponses à ces défis. C'est ainsi que :

« L'incertitude et l'imprévisibilité ouvrent le champ des sciences de la conception, de la modélisation. Puisque nous sommes dans l'imprévisible, que des choses que nous n'avons pas du tout imaginées vont arriver brutalement, nous allons nous trouver dans l'obligation d'inventer, de concevoir des réponses, des comportements adaptés, des stratégies d'action.

⁴⁴² Dominique Genelot est ingénieur et auteur du livre *Manager dans la complexité*, (2011), 4^e édition, Insep Consulting, 371 pages.

⁴⁴³ Dominique Genelot et Hervé Gourio, (2014), « Pourquoi et comment la pensée complexe s'impose dans l'arsenal mental du dirigeant, face aux défis multiformes de la complexité. Les multiples irruptions de la complexité dans la responsabilité de dirigeant : illustration à travers la transformation d'une petite filiale française en un groupe mondial leader de son secteur, in dossier MCX 31, février 2014, [en ligne : url : <http://www.intelligencecomplexite.org/fileadmin/docs/1501dossier31.pdf>]

Face à la diversité, on trouve tout le travail qui a été fait notamment par Edgar Morin, sur la reliance, sur les systèmes, sur la façon de donner sens à cette diversité.

En ce qui concerne la contradiction, nous avons tout l'outillage conceptuel que Morin a résumé sous le terme de «dialogique», c'est-à-dire la nécessité d'accepter au sein d'un système l'existence de logiques à la fois nécessaires, concurrentes et antagonistes⁴⁴⁴ ».

Et de conclure avec Bernard de Hennin : « La complexité ne se résout pas, elle se constate, s'admet, se travaille. Elle n'est pas une complication de complication qu'il faudrait supprimer ou maîtriser, elle est l'expression du réel que nous ne pouvons jamais contraindre. La complexité comporte toujours l'aléatoire et l'incertain⁴⁴⁵ ». Cet auteur tente de définir la complexité comme étant « l'expression et la manifestation des comportements potentiels et actuels d'un système qu'un observateur représente dans un modèle dont le projet exprime, englobe et conjoint le probable et le certain, l'organisé et l'équivoque⁴⁴⁶ ».

Cette tentative de définition nous semble intéressante car elle pointe la nécessité pour le système de communiquer, mais elle met aussi en évidence la présence d'un observateur qui agit et modifie le système, et l'existence nécessaire d'un projet dans cette observation. Enfin, les comportements du système sont probables et certains. Dans le cas du certain (ce qui est la partie visible du système) celui-ci possède une organisation qui est ordonnée et donc interprétable alors que le probable (ce qui est caché) est organisé de manière désordonnée et équivoque.

Cette approche nous indique déjà les pistes que nous aurons à analyser dans les relations tissées entre ordre et désordre mais aussi à un niveau plus subtil et que nous abordons dans le point suivant à travers la métaphore du pli.

2.2. La métaphore du pli

Si nous prenons l'individu comme référence, comme point d'ancrage, il s'inscrit dans des réseaux physiques et virtuels qui sont tant verticaux qu'horizontaux. De plus, comme le ferait une image fractale, de multiples réseaux se retrouvent également au sein même de son organisme : le réseau sanguin et lymphatique, les connections neuronales du cerveau, la fluidité du réseau énergétique et jusqu'à la chaîne d'ADN. Chaque élément du réseau, peut se voir comme un mouvement à la fois de repli sur lui-même mais aussi de dépli, ouvrant sur un

⁴⁴⁴ Dominique Genelot et Hervé Gourio, (2014), *Ibidem*.

⁴⁴⁵ Hennin, de, B., (1993), Conception et méthode dans la complexité, in *Management des systèmes complexes*, De Boeck & Larcier, p.86.

⁴⁴⁶ Hennin, de, B., (1993), *Ibid*, p.86.

nouveau réseau. Notre hypothèse étant que la mutation de la communication suite à l'arrivée du web 2.0 n'est pas encore stabilisée, mais en évolution, il nous semble important de prendre en compte cette dynamique du pli. D'autres auteurs, bien avant nous, comme Leibniz et Deleuze ont également été fascinés par les plis. Pour eux, " Il s'agit toujours de plier, déplier, replier⁴⁴⁷. " que ce soient les plis du monde, les plis de l'âme, les plis des organismes, les plis du corps. C'est ainsi que dans son ouvrage intitulé *Le Pli* Deleuze n'a de cesse que d'expliquer et d'impliquer, c'est-à-dire, d'ôter les plis ou de replier encore. Tout alors se croise, s'agence, se connecte, tout est en mouvement et cette idée du pli rejoint alors l'idée de traçage, d'un vecteur sur lequel se continue le geste, le mouvement ; rien n'est arrêté, le mouvement est en train de se faire tout le long du pli.

C'est le long de ce pli, qu'il nous semble possible d'examiner la mutation de la communication en cours. Cette mutation n'est pas figée, elle est toujours en train de s'enactier en fonction des usages des acteurs ou des innovations technologiques. Nous retrouvons cette non stabilité dans la métaphore du pli, toujours en train de tracer le mouvement. C'est dans ce même esprit que nous pourrions envisager avec Joëlle Le Marec, de présenter la communication scientifique comme élément de pratique scientifique, sous la forme du pli : « les pratiques de communication sont à la fois le dedans et le dehors de la pratique scientifique. Elles en sont le dedans à double titre : elles sont constituées en objet et constituent des techniques permettant d'étudier ces objets. Elles en sont le dehors car elles remplissent le quotidien de la circulation des savoirs communs sans aucun besoin ni souci de la référence à la scientificité : la communication est tout à la fois l'objet, la méthode, et l'extérieur de la méthode, le monde de sens commun contre lequel elle se pose »⁴⁴⁸. Extérieur et intérieur du pli, sont les vecteurs de la complexité du réel.

C'est ainsi que Michel Serres voit dans le pli un vecteur et pour lui, ce vecteur est avant tout « à voir comme une « pré-position » qui est une relation qui précède toute position ; les relations devenant ainsi des modes de déplacement ou d'errance⁴⁴⁹ » annonçant ainsi les « liaisons numériques » d'une nouvelle sociabilité⁴⁵⁰ dans les réseaux numériques.

Voilà pourquoi nous convoquerons la métaphore du « pli » dans une perspective baroque, qui constituera la trame sur laquelle nous tisserons notre ouvrage. Mais pourquoi une perspective baroque ?

⁴⁴⁷ Deleuze, Gilles, (1988), *Le Pli*, Ed. de Minuit, p.189.

⁴⁴⁸ Le Marec, J., « Ce que le 'terrain' fait aux concepts : Vers une théorie des composites » - Habilitation à diriger des recherches, Paris, Université Paris 7, [en ligne], URL : : <http://science-societe.fr/le-marec-joelle-ce-que-le-%C2%AB-terrain-%C2%BB-fait-aux-concepts-vers-une-theorie-des-composites-habilitation-a-diriger-des-recherches-paris-universite-paris-7-2001/>, page consultée le 15 mars 2015.

⁴⁴⁹ Serres, Michel, Latour, Bruno, (1994), *Eclaircissements – Entretiens avec Bruno Latour*, Collection Champs, Flammarion, Paris.

⁴⁵⁰ Cassili, Antonio A., (2010), *Les liaisons numériques*, vers une nouvelle sociabilité ?, Seuil.

La perspective baroque constitue une charnière qui annonce déjà les turbulences de notre époque : les assurances du classicisme qui précèdent le baroque s'effondrent. Le monde n'a plus ni centre ni figure. « Les principes, en philosophie, s'effritent ou se grippent. Dieu n'est plus ce qu'il était : l'idéal théologique vacille. Mais le temps n'est pas encore au nihilisme, à l'absence de tout principe, à la mort de Dieu ni à l'éclatement du monde. L'âge baroque sauve ce qui peut l'être encore. Il s'y prend d'une curieuse façon : à partir du manque, il produit l'abondance. Faute de centre, des perspectives innombrables et mobiles. [...] le baroque fête les divergences et les combine à l'infini. Avec des dissonances accrues, il invente une nouvelle harmonie. [...] Le baroque plie tout : les lignes, les corps, les costumes, mais surtout l'extérieur sur l'intérieur, les monades sur la nature. Ce pli allant à l'infini, pas question d'y échapper. Déplier, “ ex-plier ”, ce n'est pas effacer les plis, c'est les parcourir, voire en former de nouveaux⁴⁵¹ ». « Il y aurait donc une ligne baroque qui passerait exactement selon le pli, et qui pourrait réunir architectes, peintres, musiciens, poètes, philosophes⁴⁵² ». Tracer la diagonale, suivre la ligne baroque annonce la « transversalité » que nous retrouvons dans les réseaux numériques.

Avec ce concept de pli, qui permet de tracer la diagonale nous pouvons envisager des mondes complexes qui fonctionnent sur le modèle du monde « Vuca » : « un monde fait d'une infinité d'étages, chacun avec son régime propre ; un monde où les surfaces glisseraient les unes sur les autres, dans une redistribution constante des niveaux de l'édifice de sorte qu'aucune assignation ne serait possible ; un monde où les appartenances et les rabattements seraient multiples parce que les points de jonction seraient toujours des vecteurs de vecteurs ; un monde où les vecteurs seraient élevés à la puissance n. Ce ne serait plus simplement les deux labyrinthes, de la liberté et du continu, dont parlait Leibniz, mais plutôt un labyrinthe feuilleté. Les strates de l'impossible. Habiter ce monde signifie : développer un art des intervalles⁴⁵³ ».

Intervalles, entre-deux, transversalité constitueront les micros ancrages topologiques sur lesquels portera notre attention tout au long de cette recherche. C'est ainsi que nous articulerons notre première partie comme un PLI le long duquel nous observerons la PME 2.0, le public et enfin les pratiques de communication mises en place par les PME de notre échantillon.

⁴⁵¹ Paradis, B., *Magazine littéraire*, septembre 1988, [en ligne] : http://www.leseditionsdeminuit.eu/f/index.php?sp=liv&livre_id=2022, page consultée le 12 juin 2014.

⁴⁵² Deleuze, G., *le Pli*, p.48.

⁴⁵³ Delcourt, X., (*La Quinzaine littéraire*, 16 septembre 1988), [en ligne] : http://www.leseditionsdeminuit.eu/f/index.php?sp=liv&livre_id=2022, page consultée le 12 juin 2014.

La partie DEPLI, espace de l'entre-deux, proposera des pistes pour appréhender et mieux comprendre les impacts du web 2.0 sur les organisations et les individus. Le recours à la métaphore permettra de nourrir cet espace de l'entre-deux de représentations qui font sens pour le chef d'entreprise. Il sera ainsi plus à même de pouvoir décider et communiquer autour de ses décisions.

La partie SURPLI, espace de la transversalité, illustrera l'émergence de nouvelles formes organisationnelles et/ou pratiques en train de s'opérer et sur lesquelles nous avons encore peu de recul. Elles témoignent néanmoins d'une inscription d'autres « modes du faire » fussent-ils éphémères.

2.3. L'incertitude

La notion d'incertitude nous intéresse particulièrement car elle s'inscrit dans les fondements mêmes des problématiques touchant tant aux disciplines de l'entrepreneuriat que de celles de la communication, de par le fait même que l'incertitude rend le résultat de toute action aléatoire voire risqué. Il existe néanmoins des entrepreneurs qui réussissent à exploiter l'incertitude et à en faire une source d'innovation. Comment ces entrepreneurs procèdent-ils ? C'est ainsi qu'il nous semble intéressant d'approfondir les liens entre « information et incertitude » et l'impact que cela aura sur la prise de décision de l'entrepreneur. Vu le contexte actuel d'un environnement 2.0 très réticulaire, nous nous intéresserons ensuite à une approche managériale qui prend en compte les phénomènes de non-linéarité et suggère d'autres modèles que celui de la prédiction : la théorie de l'effectuation.

La revue de la littérature présente principalement deux approches de l'incertitude ; la première approche est fonction de la qualité de l'information dont va disposer l'entrepreneur et de la différence conceptuelle entre risque et incertitude, la seconde est en lien avec la perception du contexte d'incertitude par les acteurs.

2.3.1. Approche de l'incertitude via la « qualité de l'information » dont dispose l'entrepreneur

Nous allons recourir aux travaux réalisés par Josse Roussel⁴⁵⁴ sur le concept d'incertitude. Il va premièrement définir en quoi l'incertitude se distingue du concept de risque car il considère que ce sont des notions conceptuellement différentes et que le critère permettant de

454 Roussel, J., *Incertitude et coûts de transaction* - EBS Paris, [en ligne : URL : www.ebs-paris.com/recherche.../josse_roussel_documents_2.pdf]

les distinguer est justement celui de l'information. C'est la qualité de l'information dont on dispose qui laisse percevoir la différence entre le risque et l'incertitude.

2.3.1.1. Les définitions du risque

Roussel se réfère premièrement à Knight pour qui le risque est « une variable future qui est prévisible et contre laquelle il est possible de s'assurer.[...] Cette définition suppose que tous les états de la nature sont connus ainsi que leurs probabilités objectives d'apparition⁴⁵⁵ ». Ensuite, il complète cette première approche par celle de Kay⁴⁵⁶ pour qui le risque se caractérise aussi par la répétition et par le caractère répliquable des états de la nature, comme dans l'exemple d'un dé non biaisé où la probabilité d'apparition du 6 est connue de manière objective. De même, les états de la nature, en l'occurrence ici les différentes faces du dé, sont également connues. Donc, dans le cas d'un choix « risqué » l'entrepreneur dispose d'un nombre importants d'informations qui même si elles ne permettent pas une connaissance parfaite de la survenance des événements, sont néanmoins suffisantes pour contrôler son environnement.

2.3.1.2. La définition de l'incertitude en situation de risque

L'incertitude concerne les cas où les alternatives de la décision sont connues, mais où les probabilités d'occurrence ne le sont pas. L'incertitude s'exprime ici par des prévisions statistiques mesurant l'occurrence du phénomène aléatoire, en se basant sur le postulat que les proportions découvertes dans le passé s'appliquent au futur.

2.3.1.3. La définition de l'incertitude radicale (ou incertitude totale ou knightienne)

Contrairement au concept de risque, l'incertitude radicale exclut la possibilité de répéter les mêmes événements de façon à leur attribuer des probabilités objectives. Le corollaire de la notion d'incertitude radicale est le concept de « surprise ». Il y a surprise dans la mesure où la survenance d'un événement n'a pas été anticipée.

⁴⁵⁵ Knight, F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row, p.5.

⁴⁵⁶ Kay, N.M. (1982), *The evolving Firm : strategy and structure in industrial organization*, McMillan, p.60.

Un autre chercheur, A. Orléan, complète l'approche de l'incertitude radicale en précisant que l'incertitude autorise l'apparition d'événements nouveaux, c'est-à-dire d'événements qui ne sont pas réductibles aux seules données antérieures. Il note par exemple les mutations gustatives que connaissent les produits ou les goûts ou encore les innovations technologiques. « Il est bien clair que de tels événements ne sauraient être considérés comme le résultat d'aléas stationnaires⁴⁵⁷ ».

De plus, il convient de préciser que l'incertitude ne peut être assimilée à l'ignorance qui est définie comme une absence totale d'information.

2.3.2. Approche de l'incertitude via le ressenti et la perception de l'entrepreneur

Nous adopterons quant à nous, une approche plus large que celle de Roussel, incluant l'incertitude dans une conception managériale qui se traduira par la vision d'un environnement particulièrement difficile, car peu maîtrisable. Et il nous semble que l'idée de maîtriser ou non son environnement est intéressante car elle met le focus sur le ressenti, le perçu des individus et celui-ci peut être très différent.

Il peut par exemple s'agir de « la mise en valeur de soi » comme nous le suggère Mintzberg : « (...) nous nous glorifions nous-même en décrivant notre propre époque comme turbulente parce que cela nous permet de nous sentir importants⁴⁵⁸ » ou au contraire comme une « fatalité exogène », quelque chose derrière laquelle on se cache. L'incertitude peut aussi être vue comme « un artefact » mis en place par les acteurs, afin de créer une aire de non-responsabilité, un état « de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'entreprise⁴⁵⁹ » signifiant une incapacité de gestion.

Ces différentes visions montrent bien que pour l'entrepreneur, cette incertitude est donc avant tout « subjective et relève des perceptions.[...]. L'incertitude diminue avec l'apport d'informations opportunes et riches transformées en connaissance, sans jamais disparaître. Cette diminution favorise la décision et donc l'engagement de l'entrepreneur⁴⁶⁰ ».

⁴⁵⁷ Orléan, A. (1989), « pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, n°2, mars, p.242

⁴⁵⁸ Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris., 456 p.

⁴⁵⁹ Joffre, P., Koenig, G., (1985), *Stratégie d'entreprise. Antimanuel*, Economica.

⁴⁶⁰ Pierre-André JULIEN, Josée ST-PIERRE, « *entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application* », Communication au 11^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest, octobre 2012, p.4, [Entrepreneur, incertitude et information: un essai d'application](#), page consultée le 25 décembre 2014.

Il y a donc urgence pour les organisations de faire accéder chacun à la compréhension de l'information par une connaissance et une réflexion sur les processus de traitement, de diffusion et de circulation des informations de tous types, et les enjeux politiques, économiques et culturels qui y sont liés. C'est aujourd'hui un réel défi pour toutes les organisations, commerciales ou non. Sans vouloir dire qu'il faudrait « enseigner l'incertitude », nous ne pouvons non plus faire l'impasse sur la place prépondérante que celle-ci prend dans toutes les dimensions de nos existences.

2.4. La poétique de la Relation

*«Chacun le sait, il ne suffit pas d'être deux pour être un couple ;
il faut être trois : l'un, l'autre, et l'absolu de la relation,
qui ne se laisse apercevoir que du point de vue du Tiers.
Car la position du Tiers est d'abord celle de l'observateur⁴⁶¹.»
Goddard*

Une autre notion qui nous semble capitale pour comprendre le monde « Vuca » est celle de la « Relation ». C'est elle qui permet de réduire une part d'incertitude en suscitant un accord entre les parties, qui instaure la possibilité d'un dialogue et d'une écoute dans un climat de confiance, qui consolide l'intelligence collective nécessaire aux innovations, etc.

Nous envisagerons de l'étudier sous l'angle d'une « Poétique de la Relation », chère à E. Glissant⁴⁶² ; c'est-à-dire que nous l'envisagerons comme réserve inépuisable de sens, en attente d'interprétations futures toujours nouvelles. Elle évoque l'échange avec l'Autre et le changement, sans la crainte de la perte ni de la dissolution. Le pouvoir de la parole poétique permettant de dire le monde et d'agir sur lui, par le biais des imaginaires. Dans ce contexte, le recours à la métaphore trouvera toute sa place.

In fine, la relation réinscrit toute la part « émotionnelle » voire intuitive de l'individu et cette dimension est caractéristique d'une partie des échanges rencontrés dans les réseaux sociaux en ligne (mais également dans toutes les autres modalités de networking).

⁴⁶¹ Goddard, J.-C. (2003). Autonomie, réduction et réflexivité : la philosophie naturelle de Francisco J. Varela et le projet transcendantal. *Intellectica*, 1-2(36-37), pp. 205-225. Disponible sur http://www.intellectica.org/archives/n36_37/13.J.C.%20Goddard.pdf

⁴⁶² Édouard Glissant, (1928 - 2011) est un écrivain, poète et essayiste français.

Les neurosciences renforcent encore l'arrivée de ce paradigme émotionnel en nous expliquant que plus de 80% de nos actes proviennent non d'un raisonnement que nous pensons rationnel, mais bien de notre inconscient dominé par l'émotif⁴⁶³.

La relation, en ce qu'elle s'inscrit dans l'affect, dans les affinités peut aussi favoriser le plaisir, le jeu. Par les compromis qu'elle permet de réaliser, elle minimise généralement la peine et le désagrément chez les individus. Tant qu'elle joue sur ces deux paramètres (maximisation du plaisir-minimisation de la peine) elle s'assure une certaine durabilité car fonctionne en réponse au cerveau émotif.

Elle réaffirme aussi la dimension humaine, dans un monde économique que le travail et les medias déshumanisent.

2.5. L'émergence et l'énaction

« Longtemps, un idéal d'objectivité issu des sciences physiques a dominé et divisé les sciences. Une science, pour être digne de ce titre, devait « définir son objet », déterminer les variables en fonction desquelles les comportements observés pourraient être expliqués, voire prévus. Aujourd'hui, une nouvelle conception de « l'objectivité scientifique » est en train de naître, qui met en lumière le caractère complémentaire et non contradictoire des sciences expérimentales, qui créent et manipulent leurs objets, et des sciences narratives, qui ont pour problème les histoires qui se construisent en créant leur propre sens⁴⁶⁴ »
I.Prigogine et I. Stengers

L'importance de la relation est à la fois cause et conséquence du contexte d'incertitude dans le monde « Vuca ». Elle peut se comprendre à travers les notions d'émergence et d'énaction, concepts qui proviennent des sciences du désordre et de la complexité.

L'émergence tout d'abord : lorsqu'un système arrive à un certain stade d'évolution, sous certaines conditions, émergent dans ce système de nouvelles propriétés inattendues. Le facteur de l'imprévisibilité est bien sûr amplifié par la multitude des composantes du système. « Autant leur nombre est important et leurs attributs multiples, autant l'horizon du possible

⁴⁶³ D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Allen Lane, coll. « AL TPB », 3 novembre 2011, 1^{er} éd., 512 p.

⁴⁶⁴ Prigogine, Ilya, Stengers, Isabelle, *Entre le temps et l'éternité*, Fayard, 1988, p. 179.

s'élargit. Sur le plan cognitif, le nouveau se crée à partir de l'accroissement de la complexité, c'est-à-dire par diminution de la redondance. Les phénomènes aléatoires sont nécessaires pour créer un niveau de complexité plus élaboré, exactement comme « le bruit est indispensable pour créer de l'ordre » d'après l'expression d'Henry Atlan. Par extension, les systèmes complexes de différentes sortes sont plus résistants que les systèmes simples aux agressions destructrices de l'environnement, puisqu'ils ont une capacité d'auto-organisation et de régulation plus grande et peuvent transformer plus facilement la désorganisation en un nouvel ordre qui peut être créée à partir du bruit⁴⁶⁵ ».

J.F. Vezina suggère quant à lui, une interprétation originale du chaos relationnel : il note que le terme trouve son origine étymologique dans le verbe « baïller », il est donc à la source une ouverture. « Si on l'applique à la sphère relationnelle (le rapport à l'autre en ce siècle étant particulièrement chaotique) le chaos peut être vu comme un étirement spontané vers l'autre pour oxygéner l'âme quand l'ennui s'installe dans nos vies⁴⁶⁶ ».

C'est ainsi que la relation peut devenir un « faire-émerger » de nouveauté, c'est-à-dire que l'on postule une circularité entre les sujets et entre action et interprétation. Ce qui émerge n'est pas dans les sujets eux-mêmes, mais la superposition des deux a lieu dans « le faire », dans l'action qui véhicule l'influence circulaire et mutuelle des deux parties à la relation. L'un et l'autre agissent l'un sur l'autre⁴⁶⁷. On est passé de la juxtaposition à une sorte de fusion. Le sens rejoint l'agir.

Edgar Morin rejoint aussi cette vision quand il résume le processus de construction/conjonction par le mot « organisation » qui est la conjonction des actions de produire (et de se produire) et des actions de maintenir (et de se maintenir) et des actions de relier (et de se relier). Les outils du web 2.0 renforcent encore cette circularité entre les sujets et les objets.

Avant de nous pencher sur la notion d'énaction, intéressons-nous d'abord à la manière dont Varela⁴⁶⁸ considérait le cerveau. Pour lui ce n'était ni une boîte noire, ni un ordinateur mais

⁴⁶⁵ Fenniche, Raja, (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, p.156.

⁴⁶⁶ Vezina, Jean-François, (2012), *Danser avec le Chaos*, Ed. de L'homme, p. 21

⁴⁶⁷ Bonami et al., (1993), Conception et méthode dans la complexité, in *Management des systèmes complexes*, De Boeck & Larcier.

⁴⁶⁸ Francisco Javier Varela (1946 – 2001) est un neurobiologiste et philosophe chilien proposant une théorie originale de la cognition, cherchant à dépasser l'opposition du subjectivisme et objectivisme : la théorie de

bien un réseau fluide reconfigurable en permanence en fonction des informations reçues de l'intérieur du corps, de son environnement immédiat et de son environnement plus lointain. Pour lui, les synapses se reconfigurent donc constamment dans le dialogue avec l'extérieur, tout comme ce qu'il nous est donné d'observer sur internet. « De même que nos synapses, le Web évolue par le renforcement des connexions grâce aux feedbacks entre la réflexion et l'action. Sur Internet, ce sont les bêta-testeurs qui vont vérifier la fonctionnalité d'un certain nombre de nouveaux programmes, les transférer, en discuter, en amplifier l'usage ou au contraire les abandonner⁴⁶⁹ ».

Comprenons maintenant la notion d'énaction. Celle-ci est issue de la biologie pour penser la cognition. « Nous proposons le terme d'énaction [de l'anglais *to enact*: susciter, faire advenir, faire émerger], dans le but de souligner la conviction croissante selon laquelle la cognition, loin d'être la représentation d'un monde pré-donné, est l'avènement conjoint d'un monde et d'un esprit à partir de l'histoire des diverses actions qu'accomplit un être dans le monde⁴⁷⁰ ». Elle conjugue l'intuition et la créativité avec l'immersion. L'immersion étant ici entendue comme un rapport étroit avec la réalité, avec l'extérieur. L'énaction permet ainsi de comprendre et de conceptualiser ce qui est en train d'« émerger ».

Varela dit aussi que la cognition est incarnée, c'est-à-dire qu'elle prend en considération le fait que chaque espèce a son environnement propre, spécifique à l'espèce. L'évolution est comprise non comme un processus clairement finalisé mais comme « dérive naturelle » pour reprendre le terme de Francisco Varela. Nous retrouvons ici l'idée du vecteur qui indique une direction, d'un pli qui se prolonge à l'infini.

De même, dans les interactions humaines « chaque rencontre constitue à la fois une clôture et un nouveau commencement –l'interaction n'a pas de « fin naturelle⁴⁷¹ ». Néanmoins, même dans le monde « Vuca », « les adultes sont victimes de la logique d'un système de marché prétendument pur qui, en réalité, ne sert la liberté individuelle que pour la forme, et mine les

l'énaction ou cognition incarnée. Elle permet d'appréhender l'action adaptative de tout organisme vivant comme polarité connaissance/action et action/connaissance. Ses travaux ont influencé le domaine de recherche de l'intelligence artificielle et plus précisément de la vie artificielle.

Docteur en biologie à l'université de Harvard, il fut directeur de recherche au CNRS au laboratoire de Neurosciences Cognitives et Imagerie Cérébrale (LENA) à l'hôpital de la Salpêtrière et membre du Centre de recherche en épistémologie appliquée de l'École Polytechnique.

(http://fr.wikipedia.org/wiki/Francisco_Varela, page consultée le 12 mai 2014).

⁴⁶⁹ J. de Rosnay, (2013), *Surfer la vie ou comment survivre dans la société fluide*, Babel, p.34

⁴⁷⁰ Francisco Varela, Evan Thompson et Eleanor Rosch, (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine*, p.35.

⁴⁷¹ Bauman, Z., (2013), *La vie Liquide*, Pluriel, p. 171.

liens de la vie sociale et des obligations sociales⁴⁷² ». Les liens entre les hommes semblent donc n'être jamais exemptés du règne des modèles consuméristes et donc les relations deviennent la principale source d'ambivalence et d'anxiété. Si la société fluide⁴⁷³, liquide⁴⁷⁴ dans sa caractéristique d'imprévisibilité nous indique bien que nous avons plus que jamais besoin de liens d'amitié fermes et ancrés dans la confiance, paradoxalement elle privilégie aussi ceux qui « voyagent léger » : « si de nouvelles circonstances nécessitent un mouvement rapide et un retour à la case départ, alors les engagements à long terme et les liens difficiles à dénouer risquent de s'avérer un encombrant fardeau –un ballast qu'il nous faudra jeter par-dessus bord. Il n'y a donc pas de bon choix⁴⁷⁵ ».

Cette société fluide est amplifiée par les réseaux sociaux qui se mettent en place partout dans le monde. Cette appellation montre l'intensité des liens qui se tissent à différents niveaux ; que les échanges soient présents dans des lieux virtuels ou réels, qu'ils soient des extensions de cercles existant dans la vie réelle ou non ; ils rassemblent des individus désireux de partager des intérêts communs ou d'échanger de l'information. En créant de nouveaux espaces d'échanges et de voisinage, Internet et les réseaux sociaux mettent en cause le pouvoir pyramidal traditionnel. Notre recherche s'intéressera à cette remise en question du pouvoir à travers la relation client, la relation managériale, et la relation de coopération dans le monde « Vuca ». Nous nous interrogerons sur les modalités de réorganisation de nos sociétés dans le cadre du passage d'une société industrielle à une société de la connaissance.

3. Positionnement épistémologique

Après analyse en fonction du sujet nous avons fait le choix de positionner ce travail dans le cadre d'une recherche post positiviste tenant compte de la complexité des univers étudiés. En effet, la complexité des phénomènes analysés (Web 2.0, média sociaux, entreprises et communication) sans oublier les notions de pouvoir que ces notions remettent en cause au sein des organisations, ne permettent pas d'appréhender la réalité dans sa globalité. Nous allons donc l'approcher au plus près, et notamment en utilisant l'expérience acquise au sein des organisations sous forme d'observation participante. Un autre argument a influencé notre choix : lors de l'examen de plusieurs thèses récentes consacrées au management et se

⁴⁷² Henry A. Giroux, *The Abandoned Generation*, Palgrave, 2003, p.xv.

⁴⁷³ J. de Rosnay (2013), *Surfer la vie ou comment survivre dans la société fluide*, Babel

⁴⁷⁴ Bauman, Z., (2013), Op. cit.

⁴⁷⁵ Idem, p.172.

réclamant du constructivisme, nous avons lus que certains auteurs⁴⁷⁶ ont critiqué ce choix de paradigme, considéré comme non cohérent ou non scientifique, par rapport à leur méthodologie.

La recherche de l'objectivité est notre souci permanent, et l'atteinte de cet objectif a été au centre de notre travail, par la confrontation permanente de la recherche avec des acteurs du terrain et des collègues chercheurs. La validation a été continue et ce tant en interne qu'en externe. En effet, les missions et les audits effectués en entreprises et la participation aux colloques académiques, nous ont permis de proposer et de rédiger des recommandations concrètes qui ont été immédiatement soumises aux critiques, remarques et suggestions des acteurs de terrain. Ceci nous a permis une validation interne immédiate et une évolution en fonction des réactions.

La validation externe a été possible par la réutilisation de bonnes pratiques, décelées et implémentées précédemment, pour les utiliser dans des autres univers. La fiabilité des résultats dans le temps est plus complexe, surtout en tenant compte de l'univers des média sociaux et du web 2.0 qui sont en perpétuelle évolution. Il est évident dans ce contexte que la fiabilité des solutions proposées ne peut être assurée qu'en les remettant en perspective avec la période de mise en œuvre et en les adaptant aux nouvelles avancées tant technologiques que comportementales.

Il n'est donc pas étonnant que notre recherche ait été totalement abductive, faisant de fréquents allers-retours entre le terrain, la collecte de données et l'analyse de la littérature «pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis⁴⁷⁷».

4. Méthodologie

Une seule clé n'ouvre pas toutes les serrures ; une réponse unique à toutes les questions paraît peu probable.

⁴⁷⁶ Charreire S., Huault I., (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées », in Mourgues N. et al., Questions de méthode en sciences de gestion, 2002, Colombelles : Ed. Management et Société.

⁴⁷⁷ Aveniers M.-J., (2008), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret, M.L., & al., Méthodologie de la recherche, Pearson, p.30.

La représentation moderne ne prend pas assez en considération que le pouvoir scientifique s'intègre dans un réseau de connaissances où d'autres savoirs prennent également leur place, et où interviennent des individus interagissant dans des milieux naturels et sociaux. Cela engendre, dans le monde des organisations, de nouvelles façons de s'organiser et un nouveau mode d'émergence de savoir en réseaux. En effet, le Web 2.0 place les individus et leurs interactions au cœur de l'analyse des organisations. Il questionne aussi certains mythes de management, qui sont parfois des socles de nos fondamentaux comme la hiérarchie, le contrôle et la supervision, le management par objectifs....

Quant aux SIC, depuis leur origines, les barrières disciplinaires ne cessent de se déplacer, les chercheurs de se reconverter, les technologies de brouiller les pistes. En effet, le phénomène de société qui bouleverse tous les repères classiquement identifiés est tout aussi bien perceptible dans le champ de la recherche et des SIC⁴⁷⁸.

4.1. Les socles

L'approche que nous privilégierons se fondera dès lors sur quatre socles que sont la philosophie, les sciences de gestion, la sociologie et les sciences de l'Information et de la Communication.

4.1.1. La philosophie

La philosophie est une anticipation des pensées et des pratiques futures. Elle doit inventer mais elle invente aussi le sol commun des inventions à venir. « Elle a pour fonction d'inventer les conditions de l'invention⁴⁷⁹ ». Notre période est caractérisée par les turbulences, un certain chaos, des crises économiques de plus en plus rapprochées et tenter de comprendre ce contexte nécessite une observation s'exerçant sur un temps plus long qui oblige à sortir de la vision fragmentaire. Face à un nouveau problème, il faut souvent repartir de zéro ; il faut inventer une méthode locale pour un problème local. Et l'invention nécessite le recours à l'intuition. « L'intuition est la chose du monde la plus rare, mais la mieux partagée par les inventeurs, qu'ils soient artistes ou savants. [...] elle joue –et frappe– les premiers coups (dans

⁴⁷⁸ Janine Delatte, Anolga Rodionoff & Marie Thonon, (2001), « Les organismes public », http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/46/PDF/sic_00000360.pdf, page consultée le 26 mai 2014.

⁴⁷⁹ M. Serres, (1992), *Eclaircissements – Entretiens avec Bruno Latour*, Champs Flammarion, p.129.

l'invention des sciences)⁴⁸⁰ ». En effet, l'intuition a cette fabuleuse caractéristique d'être dans une logique associative, de liens, de relations organisées.

Dans notre société fluide⁴⁸¹, liquide⁴⁸² il faut admettre une certaine errance, et suivre les fluctuations, les relations en admettant que chacune a son chemin, et que ce dernier relève bien plus de la percolation⁴⁸³ que du mouvement linéaire. Il n'y a pas de commencement ni de fin, plutôt une direction, un vecteur qui indique le sens, la direction. « Les relations engendrent des objets, des êtres et des actes et non l'inverse⁴⁸⁴ ». De plus, depuis Foucault la philosophie s'est donnée comme objectif de penser les processus de transformation, ce qui justifie d'autant plus sa prise en compte dans ce travail.

Grâce à l'approche philosophique nous nous intéresserons aux modes de relations et à la façon dont ces modes de relations s'établissent, s'inventent, virtuellement ou en actes dans l'espoir qu'une fois toutes ces relations établies, avec un peu de recul se laisse découvrir quelque chose comme un tableau.

4.1.2. Les sciences de gestion

Les sciences de gestion étudient le champ des organisations à finalité économique, dont le but est l'efficacité et l'efficience dans l'action. « Ces organisations peuvent être privées ou publiques, petites, moyennes ou grandes, à but lucratif ou non. L'action gestionnaire consiste à évaluer, prévoir, conduire et contrôler les actions qui conduisent à la production et la vente de biens et services. Elle comprend le niveau opérationnel, tactique et stratégique. La gestion est donc une discipline comparable à la médecine : elle s'occupe de la santé des entreprises à court, moyen et long terme. Elle comprend la gestion de la production, la finance, la comptabilité, le marketing, la gestion des ressources humaines, la gestion des systèmes d'information, la stratégie, l'audit, le contrôle, la logistique et la maintenance. Elle intègre

⁴⁸⁰ Idem, p.147.

⁴⁸¹ J. de Rosnay (2013), *Surfer la vie- Survivre dans la société fluide*, Babel.

⁴⁸² Baumann,Z., (2007), *Le présent liquide*, Seuil.

⁴⁸³ La percolation (du latin *percolare*, « filtrer », « passer au travers ») désigne communément le passage d'un fluide à travers un milieu plus ou moins perméable, par exemple dans la préparation du café. Ce terme a aussi un sens plus précis en physique et en mathématiques : c'est un *processus physique critique* qui décrit, pour un système, une transition d'un état vers un autre. C'est un phénomène de seuil associé à la transmission d'une « information » par le biais d'un réseau de sites et de liens qui peuvent, selon leur état, relayer ou non l'information aux sites voisins. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Percolation>, page consultée le 25 mai 2014).

⁴⁸⁴ M. Serres, (1992), *Eclaircissements – Entretiens avec Bruno Latour*, Champs Flammarion, p.159.

enfin les approches transversales qui permettent de lier entre elles ces fonctions de base⁴⁸⁵ ». Celles-ci se définissent selon David, Hatchuel & Laufer comme : « une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription...⁴⁸⁶ ». La gestion comme science n'est donc définie « ni par son objet ni par ses méthodes, qu'elle peut partager avec d'autres disciplines scientifiques (sociologie, économie et autres sciences sociales), mais par ses problématiques⁴⁸⁷ ».

Une de ces problématiques est l'impact du web 2.0 au sein des entreprises. « Les propriétés des applications du Web 2.0 et l'évolution des techniques marketing sont à la base de nouveaux business models dont on peut trouver parfois des typologies : génération de contenus, assemblage de données diverses, mise en relation et intermédiation.... On peut citer l'exemple des plateformes two sided market, des sites proposant des offres de niches avec le principe de la long tail ou des sites s'appuyant sur les réseaux sociaux⁴⁸⁸ ».

Nous nous appuyerons sur les travaux récents de certains chercheurs pour démontrer que les sciences de gestion sont occupées à dépoussiérer nos anciens savoirs mais surtout à ouvrir aux entreprises de nouvelles perspectives d'affaires ou de meilleure compréhension des enjeux. Que ce soit ainsi la théorie de l'effectuation⁴⁸⁹ ou la matrice Canvas⁴⁹⁰, ces approches font participer l'ensemble des parties prenantes au projet et s'appuient sur un système de communication réticulaire et ouvert dans lequel se mobilise le capital social.

Le web 2.0 va aussi impliquer les consommateurs dans les processus de génération d'idées et d'évolution des produits ou services à partir de plateformes sur Internet. Ces évolutions s'inscrivent dans le mouvement d'Open Innovation qui consiste « à impliquer à certaines étapes clés du processus d'innovation les individus disposant des compétences appropriées⁴⁹¹. Les individus deviennent alors des participants actifs dans le processus de conception ou d'évolution du produit ou du service, ce qui doit se traduire par un engagement plus fort vis-à-

⁴⁸⁵ Marco Luc, « L'agrégation de sciences de gestion (1976-2005) », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* 1/ 2006 (n° 14), p. 173-198 URL : www.cairn.info/revue-histoire-des-sciences-humaines-2006-1-page-173.htm, page consultée le 25 décembre 2014.

⁴⁸⁶ David Albert, Hatchuel Armand et Laufer Romain, (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert – FNEGE, p.2.

⁴⁸⁷ Nikitin Marc, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 3/ 2006 (Tome 12), p. 87-100 URL : www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2006-3-page-87.htm, page consultée le 25 décembre 2014.

⁴⁸⁸ Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] : basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717, page consultée le 25 décembre 2014.

⁴⁸⁹ Voir notamment les travaux de Sarasvathy, S. D., (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.

⁴⁹⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2011), *Business Model nouvelle génération*, Pearson.

⁴⁹¹ Chakravorti, B. (2010), "Stakeholder marketing 2.0", *Journal of public policy & marketing*, vol 29(1), p. 97-102

vis de la marque et une meilleure analyse et prise en compte des tendances pour les entreprises⁴⁹²»

4.1.3. La sociologie des organisations et la sociologie des usages

Tout d'abord, nous souhaitons grâce à la sociologie des organisations trouver des pistes pour prendre en compte le passage d'une perception univoque de l'organisation à des approches multiples au sein de l'action collective organisée ou non (comme dans le cas du crowdsourcing par exemple). C'est aussi dans une approche plus politique que fonctionnaliste que nous nous inscrivons. En effet, nous souscrivons à la vision d'une organisation appréhendée comme un lieu, à la fois de conflits et de coopérations entre les acteurs. Ceux-ci poursuivent leurs propres buts et les relations existantes entre les différents acteurs sont pour partie, la résultante de la façon dont le travail est organisé, mais aussi des règles en vigueur, de l'organisation de l'espace et du temps de travail, voire même des réseaux sociaux internes (RSE) et des schèmes de pensées qui la traversent.

De plus, les acteurs de l'organisation ne sont pas tous en position d'égalité : les dirigeants disposant généralement de plus de ressources pour réglementer et structurer le comportement des autres membres en fonction des buts qu'eux-mêmes souhaitent voir poursuivis. Cependant, rappelons-nous à la suite de Michel Crozier⁴⁹³ et de Michel Moullet⁴⁹⁴, que les autres acteurs ne sont jamais de purs instruments de la direction. Ils ont leurs priorités et leurs manières propres d'envisager leurs participations dans l'organisation.

Par ailleurs vu notre intérêt pour étudier les impacts du web 2.0 dans les PME , nous pensons aussi recourir aux travaux de Lazéga⁴⁹⁵ sur les réseaux qui montrent que l'organisation est un « construit encastré dans des réseaux sociaux (...) et dont les frontières sont de ce fait liées à ces réseaux. La valeur des réseaux dépend de l'implication des membres de la firme et de la manière dont cette implication leur permet de résoudre leurs problèmes concrets. (...) Ces réseaux sont souvent locaux, mais ils peuvent aussi être beaucoup plus larges. Leurs relations comportent toujours des dimensions humaines, permettant la mise en pratique effective de coopérations. Les partenariats se construisent en mobilisant toutes les ressources, y compris

⁴⁹² Tran, S., (2012), Op.cit, page consultée le 25 décembre 2014.

⁴⁹³ Crozier, M., Friedberg, E., (1981), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil.

⁴⁹⁴ Moullet, M., (1992), *Le management clandestin*, Inter Editions, 235 pages.

⁴⁹⁵ Lazéga, E., (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, PUF, Que sais-je ?

les ressources humaines, et finissent par modifier les processus collectifs de décision⁴⁹⁶ ». Enfin, pour poursuivre cette approche, comment ne pas mentionner les travaux de Granovetter⁴⁹⁷ sur l'encastrement « relationnel » ou « réticulaire », héritier de l'analyse des réseaux sociaux commencée dans les années 1980. Pour lui, l'analyse sociologique doit se fonder « sur les relations concrètes qu'entretiennent les individus les uns avec les autres [...] (et) l'action des individus est à la fois facilitée et limitée par la structure des réseaux sociaux dans lesquels ils s'inscrivent⁴⁹⁸ ». Callon et Latour⁴⁹⁹ souligneront quant à eux le rôle des technologies et des objets techniques dans l'encadrement des relations entre les acteurs.

C'est alors que dans un second temps, nous déplacerons notre observation, toujours au sein de l'organisation, mais cette fois vers les interactions entre l'objet technologique et l'humain dans l'organisation nous aidant cette fois-ci de la sociologie des usages. Nous nous référerons aux travaux de Serge Proulx⁵⁰⁰ sur l'étude de la réception et de l'appropriation des TIC. Précisons toutefois avec Christian Fauré⁵⁰¹ qu'usages et pratiques relèvent de l'activité humaine mais ont un sens différent : « on parle d'usage lorsque l'on met l'accent sur l'objet, car c'est lui qui offre des fonctions et des services qui permettent des usages. On parle de pratique lorsque l'on met l'accent sur l'homme⁵⁰² ». Ainsi est un usager celui qui utilise les services offerts par les systèmes techniques (les usagers du réseau bancaire en ligne) alors que le praticien est souvent dans une activité plus critique, voire détournée, braconnée (comme dirait Michel de Certeau) de l'objet ou du système technique. Les geek ou les hackers sont ici des cas exemplatifs.

⁴⁹⁶ Amblard, H., et al. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, p.249-250.

⁴⁹⁷ Granovetter, M., (2000), *Le marché autrement, Essais*, Paris, Desclée de Brouwer (ensemble d'articles et de réponses à des questions soulevées par l'approche de Granovetter).

⁴⁹⁸ Amblard, H., et al. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, p.261.

⁴⁹⁹ Callon M., Latour B., ss la dir de, (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

⁵⁰⁰ Serge Proulx est sociologue et spécialiste des médias québécois. Il est né en 1945, et est professeur titulaire à l'Université du Québec à Montréal (École des médias), ainsi que chercheur et directeur du Laboratoire de communication médiatisée par ordinateur et du Groupe de recherche et d'observation sur les usages et cultures médiatiques. Il est également professeur associé à Télécom ParisTech. Nous nous référerons surtout au texte suivant : « Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances » in Lise Vieira et Nathalie Pinède, eds, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005, p. 7-20.

⁵⁰¹ Christian Fauré est ingénieur et administrateur d'Ars Industrialis avec Bernard Stiegler.

⁵⁰² Fauré, Ch., (2008), Distinguer les usages et les pratiques, <http://www.christian-faure.net/2008/11/18/distinguer-les-usages-des-pratiques/>, page consultée le 4 mars 2015.

4.1.4. Les sciences de l'information et de la communication

Les Sciences de l'Information et de la Communication étudient des acteurs sociaux, leurs pratiques communicationnelles et leurs discours. Ces pratiques sont ainsi autant de traces et de marques de notre activité d'acteurs sociaux. Les pratiques communicationnelles sont complexes parce qu'elles sont un lieu de convergence entre pratiques sociales, techniques mais aussi entre logiques institutionnelles, organisationnelles et logiques d'acteurs individuels et collectifs.

B. Miège insiste sur les apports suivants des SIC par rapport aux autres sciences sociales : « ce que les SIC ont en propre c'est de pouvoir appliquer des méthodologies inter-sciences à des problématiques transversales, permettant d'appréhender l'information et la communication non de façon globale (comme prétendent le faire un certain nombre de théories générales), mais dans ses manifestations marquantes, parmi lesquelles on citera tout particulièrement : [...]

- l'attention accordée aux processus complexes et contradictoires par lesquels les moyens de la communication moderne (qui sont loin de se réduire à des dispositifs techniques) s'insèrent progressivement dans les champs sociaux et professionnels, entraînant des mutations des pratiques et le « renouvellement » des normes communicationnelles ;
- l'expression des enjeux sociaux qui se manifestent à l'occasion des changements en cours, dans leurs dimensions à la fois macro-, méso- et microsociales ; ou du moins le rejet des approches « monodimensionnelles » prétendant traiter l'ensemble des phénomènes communicationnels comme s'ils pouvaient être appréhendés par une seule dimension ;
- les interactions entre « sphère professionnelle » et « sphère privée », celles-ci ayant tendance à s'étendre dans la communication moderne ;
- l'élargissement de l'« espace » public, au-delà de l'espace public politique et sa tendance à la fragmentation en espaces publics partiels, etc.⁵⁰³ ».

⁵⁰³ Miège, Bernard,. Les apports à la recherche des sciences de l'information et de la communication. In: *Réseaux*, 2000, volume 18 n°100. pp. 547-568, url : [/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2237](http://web.revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2237), page consultée le 13 juin 2014.

Dans la société de la connaissance, information et communication constituent les défis stratégiques de l'organisation. Et le « passage au 2.0 » des entreprises nous a permis d'identifier quelques enjeux critiques comme : associer les approches one-to-one et many-to-many (l'enjeu est de savoir à quel point peut-on piloter, gouverner ces relations), mobiliser le collectif (dans et hors de l'entreprise), et enfin valoriser l'individu au sein des organisations.

Après avoir présenté les socles sur lesquels nous allons construire notre recherche, voyons maintenant comment aborder notre terrain.

4.2. L'analyse quantitative et l'observation participante

Nous avons choisi l'analyse quantitative et la confrontation de celle-ci aux recherches en cours. Nous y avons ajouté l'observation participante car nous avons la chance de disposer de sources d'informations internes aux organisations, en nous basant sur de nombreuses années de travail comme conseil, en particulier en ce qui concerne les nouvelles technologies. La confrontation continue de ces données aux acteurs de terrain et à la littérature scientifique nous a permis de valider les concepts et hypothèses qui se sont imposés au fur et à mesure de ces travaux.

4.2.1. L'observation et la collecte de données

Nous avons choisi d'utiliser l'observation participante comme méthode de collecte de données. «L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion. C'est le cas en management, où les observations de Taylor⁵⁰⁴ furent à l'origine de l'organisation scientifique du travail dans l'industrie, puis dans les années 1930 avec les travaux de l'école des relations humaines sur les conditions de travail et les styles de leadership.(...) l'observation a aussi

⁵⁰⁴ Taylor, F.W., (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod.

servi à l'analyse de l'organisation dans le domaine de la gestion des systèmes d'information, afin de mieux faire correspondre les choix technologiques (solutions informatiques et logicielles) avec les choix organisationnels et stratégiques des entreprises⁵⁰⁵.»

La question du but de l'observation est évidemment essentielle. Journé⁵⁰⁶ identifie plusieurs raisons d'observer dans le cadre d'un projet de recherche:

- Pour tester des hypothèses de recherche;
- Pour produire de nouvelles hypothèses;
- Pour enrichir la collecte de données primaires;
- Pour éviter les biais de reconstruction a posteriori;
- Pour contextualiser les données;
- Pour décrire et comprendre ce qui est mal connu.

Les observations que nous utilisons nous permettent conjointement de tester nos hypothèses, d'en produire de nouvelles, de confronter les observations aux recherches publiées, de les contextualiser et parfois, par exemple dans le cadre de l'analyse du pouvoir, d'aller au-delà de ce qui est décrit dans nombre d'études.

« La métaphore filmique, proposée par Olivier de Sardan⁵⁰⁷, comparant l'observation au rôle de la caméra, et le rôle du chercheur à celui du réalisateur montre le caractère organisé de l'observation et donc son absence de neutralité. L'observation est effectuée dans un contexte et donc soumise à des biais qu'ils soient affectifs (empathie ou charisme de l'interlocuteur), ou cognitifs (attention sélective et donc orientée, recherche de confirmation d'une hypothèse ou reconstitution a posteriori⁵⁰⁸)⁵⁰⁹ ». Nous avons néanmoins tenu compte des limites de l'observation en confrontant nos observations aux analyses scientifiques réalisées dans des univers semblables, afin de les objectiver tant que faire se peut.

⁵⁰⁵ Journé, B, (2008), Collecter les données par l'observation, in Gavard-Perret, M.-L. et al., Méthodologie de la recherche, Pearson, p.139.

⁵⁰⁶ Ibid. p.148 et suiv.

⁵⁰⁷ de Sardan, J.-P., (2003), observation et description en socio-anthropologie, in Blundo G. et de Sardan J.-P., pratique de la description, enquête, EHESS, 2003, p.13-39.

⁵⁰⁸ Journé, B, op.cit., p.144.

⁵⁰⁹ Folon, J., (2014), *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 »*, Thèse de doctorat, Université de Liège, p.74.

4.2.2. La recherche action ou l'observation participante

Lors de nos interventions en tant que conseil en entreprise, nous participons en tant qu'expert à l'introduction d'une modification de l'organisation, ce que Liu⁵¹⁰ appelle la recherche-action, Moisdon⁵¹¹ la recherche-intervention et Journé l'observation participante⁵¹².

«L'observation participante caractérise les situations dans lesquelles le chercheur participe à l'activité des personnes observées. Le chercheur a la double casquette de professionnel et d'observateur. L'observateur dispose alors d'un point de vue interne (insider) avec un accès privilégié à certaines données d'observation. Il s'appuie sur sa propre expérience professionnelle, sur sa connaissance intime de l'organisation dont il a adopté la culture et les codes, pour effectuer sa collecte de données et procéder à leur analyse. Les avantages de cette position d'observation résident dans la pertinence du regard et la possibilité de travailler sur des sujets à forts enjeux stratégiques pour les acteurs de terrain et donc difficiles d'accès pour les observateurs externes (outsider). C'est aussi la possibilité d'accéder rapidement et efficacement à la composante institutionnelle des situations et des problèmes observés, qui peut échapper aux novices et aux observateurs externes⁵¹³.»

Cette « double casquette » a plusieurs avantages pour l'organisation observée et au sein de laquelle la mission de conseil a lieu. En effet, cette position permet d'apporter à l'organisation une recommandation basée sur les missions antérieures mais aussi sur les analyses de la littérature scientifique et sur la recherche en cours. Mais elle est essentielle aussi pour le chercheur, car elle lui permet de tester sur le terrain des hypothèses de travail, et ce dans plusieurs univers en fonction des missions successives.

«Pour David et al.⁵¹⁴, la recherche-action fait partie des méthodologies de recherche-intervention dont il définit quatre principes fondamentaux. Ces principes constituent les

⁵¹⁰ Liu, M., (1986), *La recherche-action dans les sciences de l'homme. Portée, limites et perspectives*, FNRP, 1986.

⁵¹¹ Moisdon J.-C., (1984), Recherche en en gestion et intervention, *Revue française de gestion*, septembre.

⁵¹² Journé, B, Collecter les données par l'observation, in Gavard-Perret, M.-L. et al., *Méthodologie de la recherche*, Pearson, 2008, p.139.

⁵¹³ Idem, p.145.

⁵¹⁴ David A., Hatchuel A. et Laufer R , (2000) , *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

fondements épistémologiques sur lesquels sont élaborés les travaux scientifiques et les lignes de conduite méthodologique des chercheurs ayant choisi cette approche.

Le principe de double complétude : le chercheur emprunte une démarche holistique dont la dimension est double. En premier lieu, pour appréhender son objet de recherche, le chercheur adopte une approche systémique visant une compréhension globale et en profondeur. En second lieu, la perspective temporelle de la recherche prend en compte la totalité du processus de transformation de l'objet, en intégrant les différentes étapes (la définition du problème et des trajectoires possibles, le choix de l'une d'entre elles, la réalisation et l'évaluation des résultats).

Le principe d'interaction : la conduite de la recherche et la production de connaissances se font en interaction avec le terrain.

Le principe de multi-positionnement théorique : le chercheur se place à différents niveaux théoriques allant du niveau des faits mis en forme, aux théories intermédiaires au sens de Glaser et Strauss⁵¹⁵, jusqu'au niveau axiomatique ou paradigmatique. La relation entre les différents niveaux relève d'une démarche incrémentale se développant, au cours de la recherche, en fonction des relations entre théories existantes et matériaux empiriques collectés.

Le principe de double normativité : deux catégories de principes sous-tendent le caractère normatif de l'intervention sur la réalité entreprise par les approches relevant de la recherche action. Le premier se réfère aux principes scientifiques dont l'objectif est la recherche de la vérité. Le second repose sur des principes démocratiques, dans la mesure où les différents acteurs concernés sont intégrés dans les différentes étapes de la recherche et traités avec un égal respect.

Ces quatre principes constituent le socle commun de la démarche scientifique des différentes approches de recherche action⁵¹⁶ ».

Nous avons la chance de participer à plusieurs projets liés au web 2.0, tant en entreprise qu'au niveau universitaire. Ces recherches actions, cette présence active depuis plus de 15 ans dans

⁵¹⁵ Glaser B.G. et Strauss A. , (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine.

⁵¹⁶ Nobre, T., Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital, en ligne: <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/094168.pdf> page consultée le 5 juin 2013.

le milieu des organisations nous ont permis de collecter nombre d'expériences qui selon Mintzberg⁵¹⁷ et Eisenhardt⁵¹⁸ donnent du sens aux données systématiques et permettent ainsi de construire une théorie.

4.2.3. Les limites de la recherche-action

En analysant la littérature nous avons constaté que quelques critiques ont été faites à la recherche-action, critiques auxquelles une réponse est apportée dans le cadre de cette recherche.

Les aspects éthiques : Le recours à l'observation amène évidemment quelques questions éthiques en fonction de la nécessaire confidentialité attendue par les responsables des organisations concernées. En effet, lors de missions dans le cadre de nos activités de conseil soit une clause de confidentialité fut signée, soit il était implicitement clair, tant pour l'organisation cliente que pour nous-même, ne serait-ce qu'en fonction d'une éthique et d'une déontologie évidente, que le détail des constatations ne pouvait pas donner lieu à une publication détaillant spécifiquement les rouages de l'organisation et les problèmes constatés lors des missions effectuées.

La durée nécessaire qui doit être longue : «En ce qui concerne la durée des protocoles de recherche, force est de constater que le temps du chercheur est une ressource limitée, alors que les recherches actions s'avèrent très chronophages. (...) Ensuite, la durée doit être suffisamment longue pour laisser aux phénomènes étudiés le temps de se développer⁵¹⁹». Le grand avantage de notre recherche est qu'elle est la synthèse de cinq années de missions d'audits mais aussi d'une quinzaine d'années de missions de conseils et d'observations qui nous ont permis d'emmagasiner un nombre de données particulièrement importantes et durant une période allant largement au-delà du temps consacré par un chercheur à une recherche-action.

⁵¹⁷ Mintzberg H., (1979), An emergent strategy of direct research, in van Maanen J., qualitative methodology, Sage, cité par Journé, op.cit.

⁵¹⁸ Eisenhardt K.M., (oct., 1989), Building Theories from Case Study Research, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4., pp. 532-550. En ligne : <http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R> page consultée le 5 juin 2013.

⁵¹⁹ Nobre, T., op.cit.

L'autorisation d'accès aux données : « L'accès et l'autorisation d'investiguer une organisation en profondeur sont difficiles à négocier⁵²⁰ ». L'avantage d'avoir effectué, nombre de missions d'implémentation, prodigué de nombreux conseils, participé à plusieurs groupes de travail, de réflexion, d'analyses stratégiques, nous ont évidemment permis, sous réserve des aspects éthiques évoqués plus haut, d'avoir accès à toutes les informations nécessaires.

Le recul critique : « Enfin, le chercheur doit prendre suffisamment de recul pour analyser sereinement son objet de recherche au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation sur le terrain, tout en ayant conduit en parallèle sa réflexion en laboratoire⁵²¹ ». Un autre avantage de la durée de notre observation fut surtout de dégager un recul, une expérience, une maturité due aux essais-erreurs vécus, et donc de permettre l'esprit critique que peut donner une relative séniorité.

Le manque de comparaisons : « En matière de résultats, la recherche action est dépendante d'une de ses caractéristiques fondamentales qui enracine chaque projet dans une organisation donnée. Sa très forte contextualisation rend difficile a priori une comparaison, voire même une complémentarité entre différentes recherches réalisées. Il s'agit finalement de la contrepartie des choix du chercheur privilégiant l'analyse en profondeur d'une organisation plutôt que la généralisation sur un grand nombre d'organisations. Le chercheur n'aurait, dès lors, d'autre choix que d'opter entre des recherches ancrées dans le réel mais visant une cible réduite (l'organisation dans laquelle elles ont été conduites) et des recherches ayant une portée plus générale mais élaborées à partir de données réduisant très fortement la représentation de la complexité de la réalité⁵²² ». Ici aussi, nos années de conseils en entreprise, tant dans le secteur privé que public, nous ont permis de pouvoir sortir de l'expérience unique, souvent le cas des recherches-actions, pour mettre en place un tissu d'expériences permettant une portée générale à la recherche.

Après avoir répondu envisagé les aspects négatifs de la recherche action, il est utile de préciser le rôle des études de cas.

⁵²⁰ *Ibidem.*

⁵²¹ Nobre, T., *Ibidem.*

⁵²² Nobre, T., *Ibidem.*

4.2.4. Les entretiens qualitatifs

Nous avons mené 11 entretiens qualitatifs semi-directifs en face à face d'une durée d'une heure avec des dirigeants de PME. La ventilation des entretiens a respecté la représentativité des secteurs. Ainsi nous avons interrogé 4 sociétés vendant des biens de consommation, 3 qui proposent des services aux entreprises, 2 qui vendent des produits à l'industrie et 2 qui vendent des services aux consommateurs. Le questionnaire se trouve dans les annexes.

Le but des entretiens était de recueillir le « ressenti » des dirigeants dans le passage de leur PME vers le web 2.0.

4.2.5. Les études de cas

Comme nous avons la chance de bénéficier d'une documentation importante concernant de nombreux cas et missions auxquels nous avons participé, il était logique de nous baser sur cette piste, qui est d'ailleurs soutenue par la recherche. En effet, selon Rispa⁵²³, l'étude de cas privilégie la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement. Yin⁵²⁴, quant à lui, considère l'étude de cas comme une stratégie à part entière.

Nous avons choisi d'utiliser ces cas dans le cadre contextualiste tel que développé par Pettigrew⁵²⁵. «L'approche contextualiste est fondée sur un modèle général d'analyse articulé autour de trois concepts principaux ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié (réponse à la question « quoi ? »), le processus par lequel il se développe (réponse à la question « comment ? ») et les contextes dans lesquels il s'inscrit et qu'il contribue à modifier (réponse à la question « pourquoi ? ») (...) Ce modèle offre des perspectives intéressantes en insistant sur la prise en compte de la temporalité des phénomènes observés, en inscrivant les changements en relation avec le présent, le passé et le futur : « Le temps est capturé dans le cadre de notre travail par une combinaison d'analyse rétrospective et en temps réel⁵²⁶ ». Cela constitue un premier niveau horizontal d'analyse. Un second niveau d'analyse, vertical, est envisagé comme un construit comportant plusieurs

⁵²³ Rispa H. M., (2002), *La méthode des cas-Application à la recherche en gestion*, De Boeck, Université.

⁵²⁴ Yin, Robert K., (1990), *Case Study Research, Design And Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5.

⁵²⁵ Pettigrew, A.M., (1990), "Longitudinal Field Research on Change Theory and Practice", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-317.

⁵²⁶ *Ibidem*.

dimensions : le contexte externe de l'organisation (niveau social, politique, économique et concurrentiel) qui explique en partie les orientations stratégiques de l'entreprise, puis le contexte interne qui s'intéresse à l'organisation dans son ensemble (sur le plan structurel, stratégique et culturel). L'approche contextualiste, permet d'attacher une place importante à la définition et la mise en relation des contextes interne et externe⁵²⁷».

La perspective contextualiste prend en compte trois perspectives⁵²⁸:

- Le contexte interne et externe, on se rapproche ici des analyses stratégiques du type SWOT⁵²⁹;
- Le processus qui analyse les relations entre les acteurs;
- Le contenu qui se centre sur les aspects étudiés.

Les études de cas ont donc été mises en perspective contextualiste, afin de s'assurer de leur fiabilité, et renforcées par les validations tant internes qu'externes.

Le point suivant présentera de manière détaillée le terrain exploité dans le cadre de cette recherche.

4.2.6. Conclusion sur la méthodologie

Notre approche s'inscrit donc dans ce que Giddens⁵³⁰ nommait « une double réflexivité ». En effet, notre pratique d'intervenant-chercheur en entreprise produit un énoncé qui est déjà un

⁵²⁷ Mallet C., Entre traduction et négociation : comment se construit le sens des groupwares en contexte organisationnel, thèse présentée en octobre 2009, université de Metz, en ligne <ftp://ftp.scd.univ-metz.fr/pub/Theses/2009/Mallet.Christelle.LMZ0918.pdf>

⁵²⁸ Pettigrew A.M., Context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, 1987, vol. 24 n°6.

⁵²⁹ L'analyse ou matrice SWOT est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit. SWOT constitue les initiales pour :

- Strengths (forces)
- Weaknesses (faiblesses)
- Opportunities (opportunités)
- Threats (Menaces)

L'analyse SWOT combine les dimensions internes (SW) et externes (OT) à l'entreprise et les aspects positifs (FO) et négatifs (WT). (<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Analyse-SWOT>, page consultée le 15 avril 2015).

⁵³⁰ Giddens, A. (1987), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.

commencement de transformation de ce dont nous parlons et qui à son tour, modifie l'analyse car il donne lieu à de nouveaux échanges.

Dans cette triangulation entre le chercheur, ce qu'il étudie et les membres de l'organisation, à la suite de Laplantine et Nouss⁵³¹ nous privilégierons de mettre l'accent sur ce qui est « mélangé, trouble, informe⁵³² » afin de repérer ce qui bouge, de nouvelles articulations et pratiques.

Etude de cas, interventions en entreprises, recherche et enseignement...autant de facettes qui se rapprochent de ce que ces auteurs qualifient d'épistémologie métisse et qui nécessite inventivité, réactivité et le maniement de l'ambivalence.

5. Présentation du terrain exploité

A l'heure du déploiement des réseaux, les organisations s'appuient de plus en plus sur les TIC pour valoriser leur image et déployer leurs axes stratégiques de façon visible. En raison de leur environnement fortement concurrentiel, les institutions du secteur économique ont plus que jamais besoin d'un recul pour prendre les décisions leur permettant d'ajuster leurs actions. En Belgique, comme dans de nombreux autres pays du globe, les PME et les TPE constituent l'essentiel du tissu économique du pays. En France, les TPE (qui comptent de 0 à 9 salariés⁵³³) représentent la grande majorité des entreprises (90 %) et pourtant elles restent généralement méconnues du grand public voire ignorées des nombreuses études menées sur l'Internet. L'arrivée d'Internet est souvent interprétée comme un facteur de développement, voire de survie pour ces petites structures tant par les acteurs politiques que les acteurs du monde économique.

Le web a-t-il pour autant un sens pour les PME ? C'est la question que se posent de nombreux dirigeants d'entreprises. Ils sont pour la plupart désorientés par les évolutions rapides de l'Internet. Voilà qu'ils viennent tout juste de terminer leur site de e-commerce qu'on les exhorte à créer une page « Entreprise » sur Facebook et un compte sur Twitter. Pour eux

⁵³¹ Laplantine, F. et Nouss, A., (2001), *Métissages*, Ed. Pauvert.

⁵³² *Ibidem*.

⁵³³ <http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/introduction.pdf>, page consultée le 12 janvier 2011.

généralement, s'ils en ont entendu parler ces outils sont réservés aux conversations avec les amis et à l'amusement, mais pas à la sphère professionnelle de l'entreprise. Les recherches⁵³⁴ menées dans ce cadre montrent que nous rencontrons trois profils parmi ces PME : celles qui décident qu'Internet ne changera rien à leurs modalités de fonctionnement, celles qui décident de suivre le mouvement par nécessité plus que par conviction et enfin celles qui sont très actives sur Internet.

Le point suivant expose le contexte dans lequel les pouvoirs publics tentent d'inciter et de soutenir les PME qui se lancent dans le numérique.

5.1. Le contexte

Les entreprises sont souvent peu organisées pour se lancer seules dans l'aventure du numérique. Elles sont donc en demande d'un accompagnement stratégique et d'aides au financement de la nouvelle technologie. C'est ainsi qu'en Belgique, la Région Wallonne propose aux PME, parmi d'autres programmes de soutien, une prime « e-business⁵³⁵ » aux entreprises qui créent ou modifient un site internet à condition que ce dernier soit la base d'une réflexion stratégique pertinente pour la société. La région leur propose également un accompagnement via un consultant indépendant⁵³⁶ pour mener ensemble cette réflexion stratégique, si elles le souhaitent. En effet, il est important qu'au-delà « d'aller sur Internet », ces PME sachent comment utiliser Internet pour créer de l'activité et des emplois durables, qu'elles puissent faire évoluer leurs processus métier et leur management avec les interactions sociales et les processus collaboratifs véhiculés par l'Internet. Il y a donc ici déjà un réagencement des modes d'organisation de l'entreprise et de l'éducation/formation au regard des TIC auquel les acteurs politiques essaient de répondre.

En tant qu'auditeur/expert pour la Région Wallonne depuis une petite dizaine d'années nous avons suivi avec intérêt l'évolution de « l'internetialisation »⁵³⁷ des PME. Le passage au web 2.0 pour ces PME a également eu un impact sur notre pratique d'audit. En effet, il nous est

⁵³⁴ Notamment « Les réseaux sociaux dans les entreprises françaises », Jemm Research, IBM, (2008), [en ligne : <http://www.jemmresearch.com/sites/default/files/Etude%20Web%202.0%20R%C3%A9seaux%20Sociaux%20VF.pdf>], page consultée le 25 décembre 2014.

⁵³⁵ Prime e-business : <http://www.awt.be/web/ebu>, page consultée le 10 janvier 2011.

⁵³⁶ Prime Rentic : <http://www.awt.be/web/ebu>, page consultée le 10 janvier 2011.

⁵³⁷ Pour ce néologisme nous nous référons à : Numérique et transitions - Réseau social de la Fing, [en ligne], URL : reseau.fing.org/pdfexport/pdf/161394, page consultée le 15 avril 2015.

demandé de nous prononcer entre autres, sur la validité du business Model des dossiers PME que nous recevons. Cette dimension de l'analyse nous pose de plus en plus question, notamment quant aux limites du concept de Business Model d'Amit et Zott⁵³⁸, dans une approche web 2.0. Comment valoriser en effet l'aspect social du réseau, comment prendre en compte la valeur de la connaissance apportée par les internautes ? De plus, comment se prémunir de ne pas tuer dans l'œuf un futur Twitter ou un LinkedIn, eux-mêmes toujours en quête d'un modèle de rentabilité...

Si ces questions restent encore ouvertes en ce qui nous concerne, le point suivant examinera les différentes conditions que doivent remplir les PME afin de pouvoir obtenir les primes de la Région.

5.2. La réglementation

Dans cette partie nous présenterons d'abord brièvement le contexte réglementaire de la région wallonne dans lequel se sont inscrits les 93 audits réalisés durant cinq ans.

Nous décrirons donc les objectifs poursuivis par la réglementation concernant premièrement l'octroi d'une prime pour l'accompagnement de l'entreprise par un consultant spécialisé, REsponsable à l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (Rentic) dans l'entreprise. Ensuite nous décrirons la réglementation en vigueur concernant l'octroi d'une prime e-business. Pour ces deux réglementations nous décrirons les conditions d'accès, le montant de la prime et l'introduction de la demande par les entreprises concernées.

5.2.1. La prime Rentic

-Les objectifs poursuivis

Pour inciter les entreprises à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), un régime d'aides⁵³⁹ a été mis en place par la Région wallonne. Elle octroie ainsi une prime aux PME wallonnes qui font appel à un consultant pour étudier,

⁵³⁸ Amit R. and Zott C., (2001), "Value Creation in E-Business", Strategic Management Journal, (22) 6-7, 493-520.

⁵³⁹ Les informations relatives aux différentes primes proviennent du site : <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20459>, pages consultées le 27 février 2015.

conseiller ou assurer la gestion, le suivi ou la mise en place de projets e-business qui contribueront à optimiser le fonctionnement, les investissements, la gestion... de la PME.

Ce consultant (appelé "RENTIC" pour REsponsable à l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) établit un devis chiffré au préalable, pour un délai déterminé. Ce peut être, par exemple, la réalisation du cahier des charges du futur ou du nouveau site internet de l'entreprise, la supervision de sa réalisation, la mise en place d'un réseau intranet, la réalisation d'une base de données partagée entre plusieurs sites...

-Le montant de la prime

Pour cette aide, la Région wallonne peut prendre en charge 80 % du coût des prestations du consultant (Rentic) durant 3 mois à 1 an maximum. La prime ne peut excéder 5000 euros par mois.

-Publics visés

- les PME ou groupements de PME ;
- les associations professionnelles ;
- les associations de fait à caractère commercial.

-Les conditions à remplir :

Pour obtenir la prime, certaines conditions sont à respecter (exercer son activité principale en Wallonie, réaliser un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros maximum...). Ces conditions sont énumérées dans le formulaire de demande d'intervention.

En outre, le consultant (Rentic) engagé doit être impérativement agréé par la Région. La prime pour le recours aux services d'un Rentic est une aide « de minimis »⁵⁴⁰. Dès lors, pour ne pas entrer en contradiction avec les règles européennes interdisant les aides d'État, la PME doit justifier qu'elle n'a pas bénéficié, au cours des trois dernières années, d'aides publiques d'un montant cumulé dépassant 200 000 euros.

-L'introduction de la demande :

L'introduction de la demande de prime à l'administration wallonne se fait au moyen d'un formulaire téléchargeable (joint dans les annexes).

Pour que le dossier soit complet, il faut également y joindre :

⁵⁴⁰ En droit de l'Union européenne, la règle *de minimis* concerne les aides d'État, c'est-à-dire les aides attribuées par les États membres de l'Union aux entreprises. L'article 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne dispose que doit être notifiée à la Commission européenne toute aide d'État afin d'établir sa compatibilité avec le marché commun selon les critères de l'article 107. La règle *de minimis* indique que sont exemptées de cette obligation de notification les aides accordées sur une période de trois ans et n'excédant pas un certain plafond. (Article 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne).

- une photocopie des statuts de la société ;
- le résultat du test "Etes-vous une PME - Faites le test" ;
- un document de réflexion stratégique relatif à la mise en place de la solution e-business choisie par l'entreprise. En cernant les tenants et aboutissants du projet, ce document doit permettre à l'entrepreneur de choisir le support le plus adéquat pour sa solution e-business et d'évaluer son niveau de préparation quant à la mise en route du projet. Un canevas de base du document est proposé aux entreprises ;
- le cahier des charges soumis au Rentic choisi. Son contenu et sa forme se conformeront au modèle proposé par la Région ;
- Le devis détaillé du Rentic.

-La réglementation :

La réglementation en vigueur est la suivante :

- Décret du 11 juillet 2002 relatif à l'octroi d'une prime à l'intégration de l'e-Business dans les petites et moyennes entreprises
- Arrêté du Gouvernement wallon du 19 septembre 2002 relatif à l'octroi d'une prime aux entreprises ayant recours aux services d'un Rentic

5.2.2. La prime e-business

-Les objectifs poursuivis

Pour inciter les entreprises à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), un régime d'aides a été mis en place par la Région wallonne. Elle octroie ainsi une prime aux PME wallonnes pour les aider à créer un site e-business susceptible de développer leurs activités économiques⁵⁴¹.

Un site e-business doit permettre :

- la vente de produits ou services à un consommateur ;
- la vente de produits ou services à une entreprise ;
- le partage d'informations ou d'applications informatiques avec une autre entreprise.

⁵⁴¹ Les informations relatives à la prime e-business proviennent essentiellement du site suivant : <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20460>, page consultée le 24 février 2015.

Les entreprises peuvent donc utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, tant pour le B2C que pour le B2B. C'est en 2012, que le partage d'informations ou d'applications informatiques avec une autre entreprise a été ajouté dans les objectifs à poursuivre.

-Le montant de la prime

La prime de la Région wallonne correspond à 50 % des dépenses consenties par l'entreprise pour réaliser son site, à condition que ces dépenses atteignent au moins 5 000 euros. Le montant total de la prime est toutefois plafonné à 15 000 euros.

-Le public visé se focalise sur :

- les PME ou groupements de PME ;
- les associations professionnelles ;
- les associations de fait à caractère commercial.

-Les conditions à remplir :

sont les suivantes :

- exercer son activité principale en Wallonie;
- ne pas relever d'un secteur exclu;
- occuper moins de 250 personnes;
- réaliser un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros maximum ou présenter un total de bilan de 43 millions d'euros maximum;
- jouir de l'indépendance financière, c'est-à-dire ne pas être détenue à 25 % ou plus par une ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne répondant pas aux conditions qui précèdent;
- respecter la règle « de minimis », autrement dit, pouvoir justifier qu'au cours des trois dernières années, l'entreprise n'a pas bénéficié d'aides publiques d'un montant cumulé supérieur à 200 000 euros.

-L'introduction de la demande :

L'introduction de la demande de prime à l'administration wallonne se fait en remplissant le formulaire que le lecteur trouvera dans la partie réservée aux annexes de la thèse.

Pour que le dossier soit complet, il faut également y joindre :

- une photocopie des statuts de la société ;
- le résultat du test « Êtes-vous une PME ? Faites le test » ;

- un document de réflexion stratégique sur la mise en place d'une solution de commerce en ligne dans l'entreprise. Un modèle général à adapter en fonction des besoins est proposé par la Région ;
- la description détaillée du projet du site (son contenu, ses caractéristiques...). Pour la rédiger l'entrepreneur peut s'inspirer des informations contenues dans le document intitulé « Description d'un projet de site e-business », qui se trouve également dans les annexes;
- Le devis détaillé du concepteur du site choisi.

-La réglementation en vigueur :

La réglementation en vigueur est la suivante :

- Décret du 11 juillet 2002 relatif à l'octroi d'une prime à l'intégration de l'e-Business dans les petites et moyennes entreprises
- Arrêté du Gouvernement wallon du 19 septembre 2002 relatif à l'octroi d'une prime aux entreprises qui créent un site e-business

Le point suivant présentera le rôle et les attributions de l'expert dans le cadre de cette procédure.

5.3. L'expert NTIC pour la région wallonne

L'expert est nommé par la Région Wallonne. Il est tenu par une clause de confidentialité quant aux dossiers qu'il traite.

L'expert, est amené à se prononcer sur l'octroi ou non de ces deux primes aux entreprises. Généralement, c'est le même expert qui traite les différents dossiers relatifs à une même entreprise. Il a tout loisir de demander des compléments d'informations avant de rédiger son rapport. Il peut ainsi demander des précisions à l'entreprise mais également au prestataire de services avec lequel l'entreprise souhaite traiter. Bien entendu, l'expert peut également donner des conseils et des recommandations envers l'entreprise et /ou son prestataire.

Voyons maintenant quelles sont les profils des entreprises que nous avons auditées ces cinq dernières années.

Toutes les informations proviennent des dossiers d'audits et des compléments d'informations demandés. Elles ont été compilées dans un tableau excel (joint en annexe) afin de pouvoir présenter une analyse quantitative.

5.4. Profils des 93 PME auditées

Les profils des entreprises seront représentés à travers différents tableaux.

5.4.1. Nombre de personnes employées versus mono-entreprise

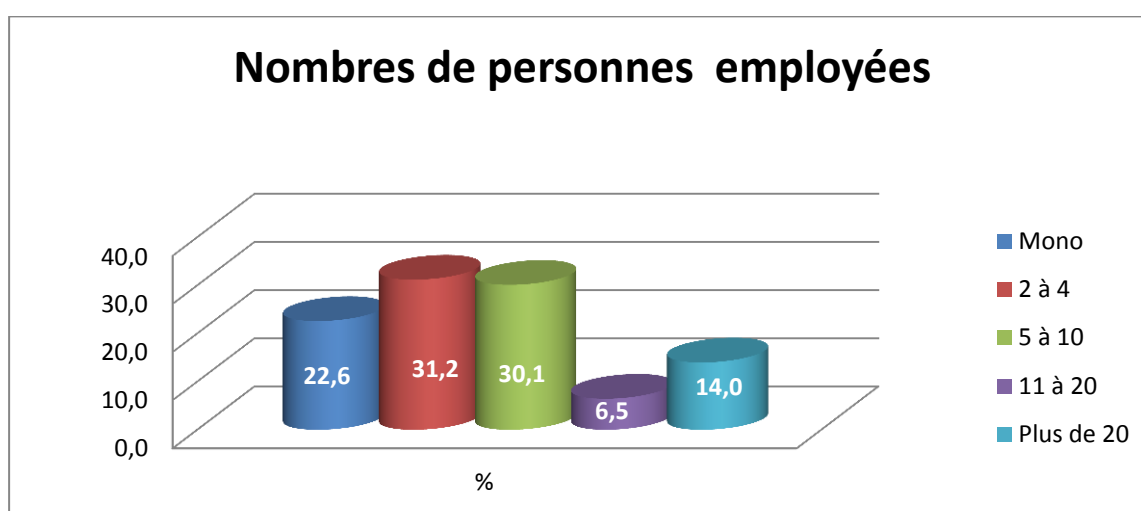


Figure 32 : Nombre de personnes employées dans les entreprises de l'échantillon⁵⁴²

Peu de PME de notre échantillon sont de grands pourvoyeurs de main d'œuvre. Celles qui occupent plus de 11 personnes représentent 20,5 % de notre échantillon et 23 % sont des mono entrepreneurs.

⁵⁴² Tableau réalisé par l'auteur.

5.4.2. Dirigeant ou dirigeante ?

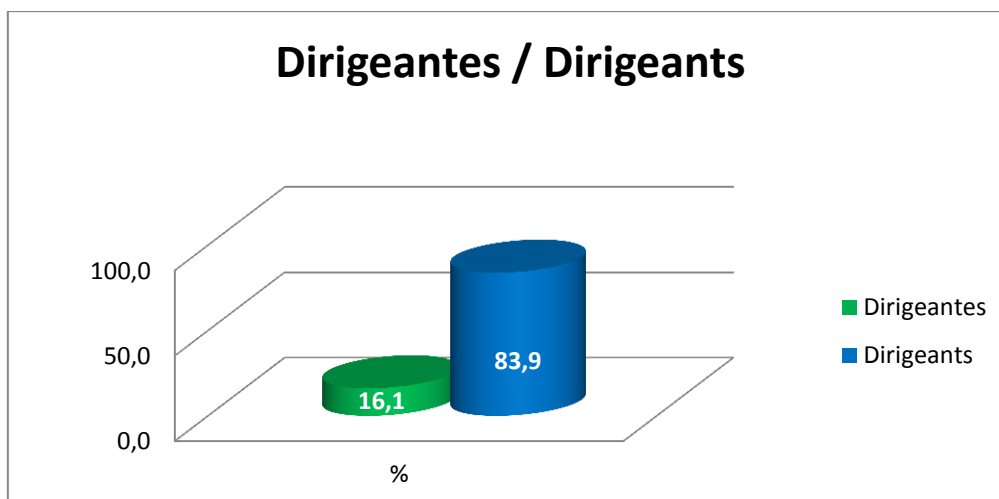


Figure 33 : Sexe de l'entrepreneur⁵⁴³

Clairement, les hommes entrepreneurs sont majoritaires dans notre échantillon.

5.4.3. Société déjà existante ou nouvelle venue ?

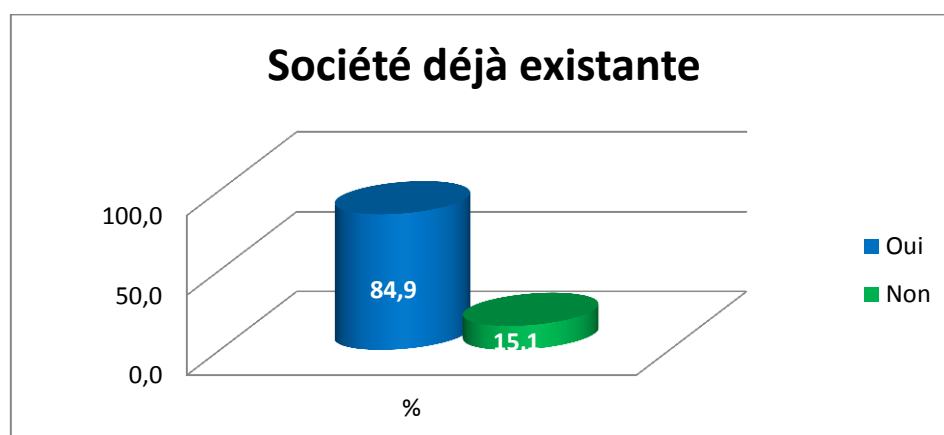


Figure 34 : Les sociétés existent-elles déjà⁵⁴⁴ ?

Ici également, les sociétés déjà existantes lors de leur demande de prime sont largement majoritaires.

⁵⁴³ Tableau réalisé par l'auteur.

⁵⁴⁴ Tableau réalisé par l'auteur.

5.4.4. Que commercialisent-elles ?

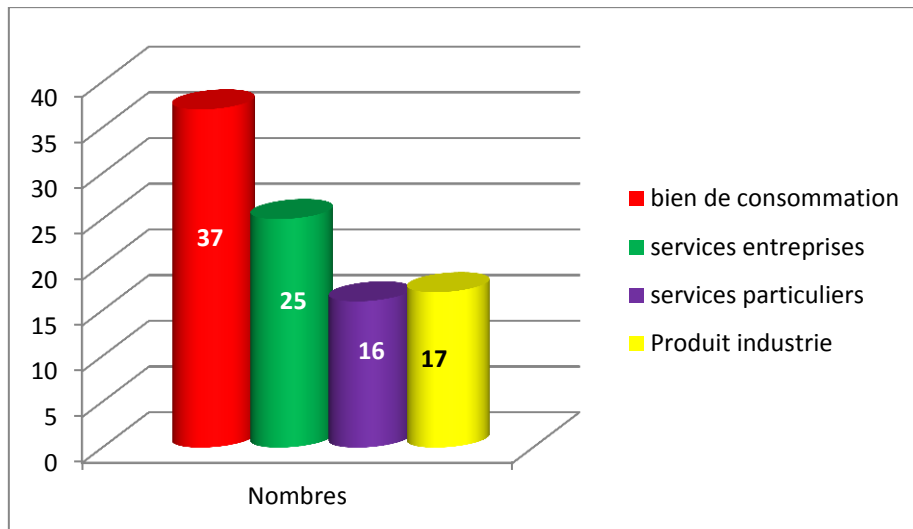


Figure 35 : Que commercialisent les PME auditées ?⁵⁴⁵

La majorité de nos PME vend des biens de consommation et ensuite des services à destination des entreprises. Viennent ensuite quasi à égalité les produits à destination de l'industrie et les services aux particuliers.

5.4.5. Site internet déjà existant ou à créer ?

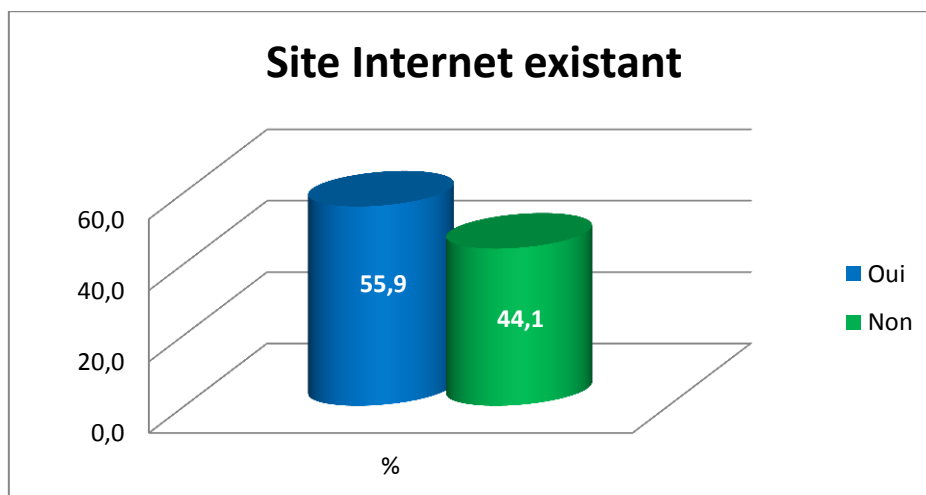


Figure 36 : Les PME ont-elles déjà un site internet⁵⁴⁶ ?

56% des PME ont déjà un site internet au moment de la demande de prime. Mais 44 % n'en possèdent toujours pas ce qui constitue en soi un indicateur à prendre en compte.

⁵⁴⁵ Tableau réalisé par l'auteur. Le total est ici de 95 entreprises et non de 93 car deux entreprises sont actives dans plusieurs secteurs à la fois.

⁵⁴⁶ Tableau réalisé par l'auteur.

5.4.6. Nature du projet : B2B, B2C, les deux à la fois ?

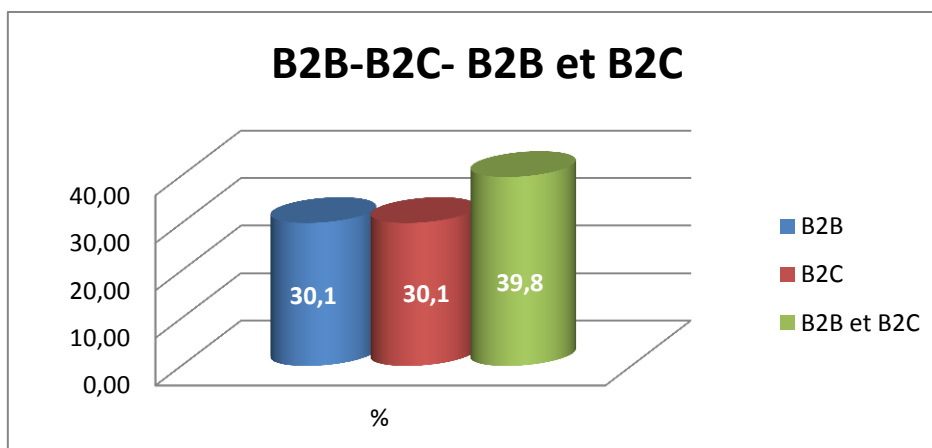


Figure 37 : Les PME sont-elles actives en B2B ou en B2C⁵⁴⁷ ?

Si nous pouvons constater que le nombre de PME actives en B2B est presque similaire à celui observable en B2C, il y a néanmoins une majorité de PME qui sont actives dans les deux registres (B2B et B2C).

5.4.7. Primes refusées

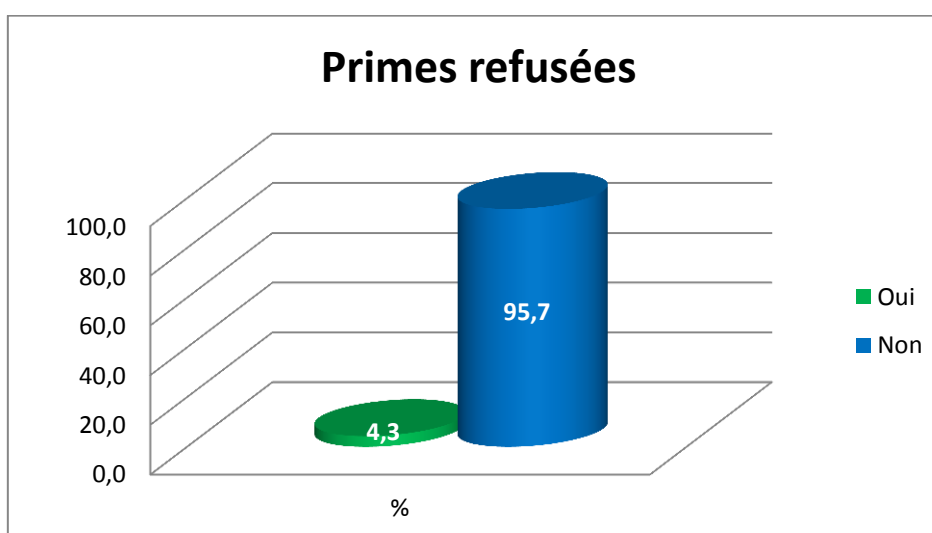


Figure 38 : Primes refusées⁵⁴⁸

Un peu plus de 4% de demandes de primes ont été refusées sur la période des cinq années.

⁵⁴⁷ Tableau réalisé par l'auteur.

⁵⁴⁸ Tableau réalisé par l'auteur.

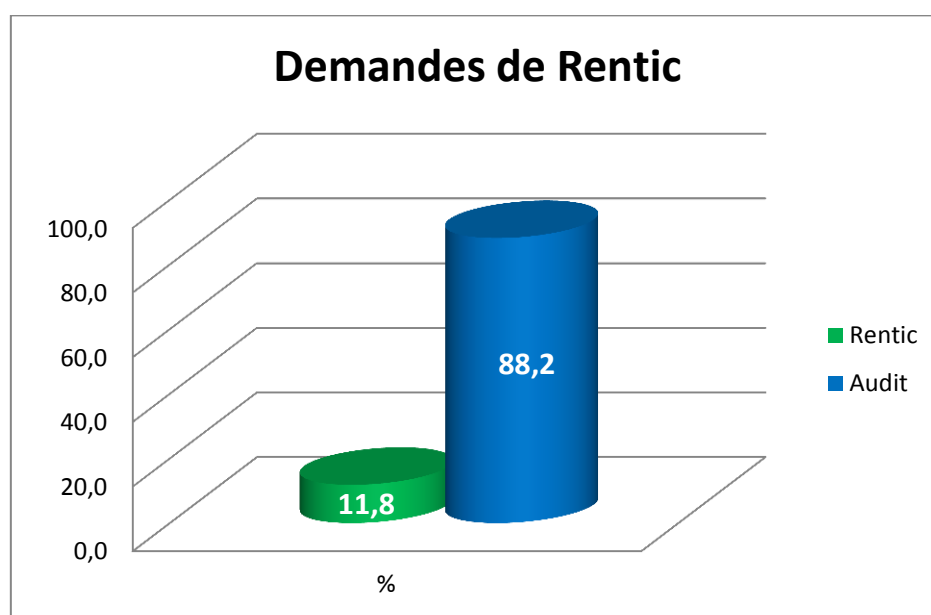


Figure 39 : Les demandes d'accompagnement par un Rentic⁵⁴⁹

Dans notre échantillon, 12% des PME ont souhaité s'inscrire dans une démarche à long terme dans le cadre d'un accompagnement Rentic.

En résumé nous pouvons retenir que les PME observées sont majoritairement dirigées par des hommes, qu'elles emploient entre 0 et 10 personnes pour 84% de notre échantillon. Ce sont également des sociétés qui ont déjà quelques années d'existence lors de la demande de prime. Seulement 15% d'entre elles sont en phase de création lorsqu'elles font appel aux fonds de la Région. Elles sont essentiellement actives dans la vente de biens de consommation et 56% possèdent déjà un site internet.

Lors de la demande de financement, la nature du projet porte sur une prise en compte des aspects B2B et B2C pour 40% d'entre elles. Ceci démontre une certaine maturité dans la compréhension des enjeux lié à l'intégration des outils du web 2.0.

Notons également que la possibilité de recourir à un professionnel pour accompagner la PME dans ses démarches online ne rencontre qu'un intérêt limité (12%). Par ailleurs, sur la période audité (entre 2010 et 2014), seulement 4% de dossiers ont été refusé.

⁵⁴⁹ Tableau réalisé par l'auteur.

5.5. Les accompagnements

Certaines des entreprises auditées ont également fait l'objet d'un accompagnement dans le long terme, que ce soit à travers la remise de plusieurs dossiers de demandes de primes, et/ou encore du fait de la supervision de stages d'étudiants, de suivi de mémoires et/ou de la réalisation d'études de cas.

Nous en avons sélectionné trois qui sont particulièrement représentatives des problématiques auxquelles nous nous intéressons. Ces PME ont été choisies car elles s'appuient sur un consommateur et sur une idée de communauté. Ensuite, les PME A et C sont des sociétés déjà existantes mais qui veulent tester un nouveau Business Model. La PME B se lance quant à elle directement sur Internet et développe une plateforme communautaire.

Accompagnements	Description de la société	Contexte d'accompagnement
Cas A	Société active dans les loisirs créatifs	4 audits réalisés et supervision de stage. Egalement étude de cas.
Cas B	Société active dans le covoiturage communautaire	3 audits réalisés et étude de cas
Cas C	Plateforme mixte de crowdfunding et crowdsourcing	Pas d'audit mais supervision de stages et suivi de mémoires. Egalement étude de cas.

Figure 40 : Les accompagnements⁵⁵⁰

Après cette présentation du terrain, nous cheminerons « le long du pli », au plus près des traces que laissent les mutations en cours, dans la partie suivante. C'est ainsi que nous prendrons d'abord connaissance des relations qu'entretiennent les PME 2.0 avec leurs clients dans un contexte de situation de gestion, ensuite nous serons confronté aux mutations de la notion de public en relation avec le web 2.0. Pour finir, nous présenterons les résultats que nous avons agrégés tout au long de ces cinq années à travers l'analyse quantitative réalisée. Celle-ci portera sur le type de communication 2.0 observée dans les PME étudiées, à travers le recours à certains outils 2.0 mais aussi à la vision stratégique donnée au site internet par exemple.

⁵⁵⁰ Tableau réalisé par l'auteur.

QUATRIEME PARTIE :

P L I

Dans cette partie, nous convions le lecteur à nous suivre le long du pli formé par la PME 2.0 en lien avec son public au sens large.

Sur ce vecteur, toujours en mouvement, nous pourrons observer la mutation de la communication entre ces deux entités et comment, à travers ce processus communicationnel mouvant, elles en viennent à modifier certaines de leurs caractéristiques.

C'est ainsi que nous commencerons par mettre la PME 2.0 en perspective, par voir comment celle-ci fait les liens entre la technologie, les usagers et la vision entrepreneuriale, dans un contexte de situation de gestion. Ensuite nous analyserons la notion de public 2.0 et enfin, nous terminerons cette partie par l'analyse quantitative de nos 93 PME.

Cette analyse s'est focalisée sur le type de communication 2.0 mis en place par les PME.

1. La vision entrepreneuriale et la technologie : particularités de la PME 2.0

Dans ce chapitre nous continuerons à nous intéresser à la PME 2.0 comme organisation « mutante », qui semble en changement de paradigme communicationnel et managérial. Pour ce faire, nous partirons d'abord des principales mutations observées dans la grande entreprise.

1.1. De l'entreprise du XX^e siècle à celle du XXI^e : de l'Arborescence au Rhizome

L'entreprise moderne, la « grande entreprise » que nous connaissons tous est issue du XIX^e siècle et elle se caractérise par des espaces et des temps de travail identifiés, un système hiérarchique vertical, une organisation en silos, un management basé sur l'obéissance et le contrôle, des identités professionnelles et des cultures d'entreprises fortes.

« L'industrie classique transforme la matière en utilisant énergie et information. Elle est symbolisée par l'usine centralisée, les grandes entreprises capables de produire en masse des automobiles, des avions, des biens de consommation, des robots ménagers, des appareils électroniques, des ordinateurs. Ou encore par les grandes entreprises industrielles de l'agroalimentaire, de la chimie, ou de l'industrie pharmaceutique. Toutes détiennent le capital, les brevets, les savoir-faire, les moyens du marketing et les réseaux de distribution⁵⁵¹ ».

La culture numérique vient aujourd'hui enrichir la culture d'entreprise, la transforme par petites touches, presque imperceptibles, en suscitant le décroisement interne. L'ensemble des silos fonctionnels et hiérarchiques échange et partage les connaissances afin d'accroître l'agilité de l'entreprise. Une fois cette étape franchie, l'entreprise peut s'ouvrir à ses clients et partenaires externes.

« Progressivement, le modèle hiérarchique de l'entreprise s'aplatit et évolue vers une plus grande transversalité⁵⁵² ». C'est ainsi que nous passons d'une structure arborescente vers une structure en rhizome. Cette notion de rhizome a été développée et s'est fait connaître par Gilles Deleuze et Félix Guattari dans *Mille Plateaux*⁵⁵³.

Quant à la nouvelle industrie naissante, celle-ci s'inspire d'Internet et des réseaux numériques : elle transforme la matière grâce à de l'information et à de l'énergie pour fabriquer des multitudes d'objets divers et personnalisés grâce aux imprimantes 3D. Joël de Rosnay avait créé, à ce sujet en 2006, le terme de MUP (micro-usines personnalisées) et il mentionnait également dans un article du Monde « La révolution internet (...) a contribué, grâce à la numérisation, à « transformer des atomes en bits ». Aujourd'hui il devient possible de retransformer des bits en atomes ! C'est-à-dire en objets physiques, chez soi, dans son atelier de bricolage ou dans une PME⁵⁵⁴ ».

⁵⁵¹ De Rosnay, J., (2013), *Surfer la vie*, Ed. Babel, Arles, p.102.

⁵⁵² Weibel, Th., (2010), *Administration 2.0* : <http://www.atelya.com/fr/presentation/realisations/publications> (page consultée le 25 novembre 2013).

⁵⁵³ Deleuze, G., Guattari, F., (1980), *Mille Plateaux*, Ed. de Minuit, Paris.

⁵⁵⁴ De Rosnay J., « Comment imprimer des objets chez soi. Après les TIC voici les MUP ! », lemonde.fr, 9 novembre 2006.

La transformation de la matière renverse ainsi la vocation d'origine d'internet qui était de pouvoir passer du monde matériel ou monde virtuel grâce à la numérisation d'objets et aux scanners. La nouvelle industrie produit aujourd'hui des objets physiques à partir du traitement d'informations numériques. De nombreux outils existent pour pouvoir réaliser cela, outre les imprimantes 3D il existe aussi des fraiseuses laser, des machines à découper...et ces outils se trouvent dans des ateliers ouverts à tous, supervisés par des animateurs, où les participants partagent leurs créations en open source. Ce mouvement porte le nom de « Maker Mouvement⁵⁵⁵ ». Dans la suite de cette mouvance on trouve aussi les fameux FabLabs⁵⁵⁶.

Si le concept est attirant, il soulève néanmoins de graves difficultés industrielles, économiques et juridiques. La problématique actuelle liée à la reconnaissance des droits d'auteur pour la musique ou les textes s'appliquera-t-elle dès lors aux objets ?

Ces mutations, transformations posent donc de nombreuses questions, impactent le fonctionnement des PME et nécessitent d'envisager d'autres stratégies.

Qu'en est-il dans le monde de la PME, comment abordent-elles ces changements ? C'est ce que nous examinerons dans le point suivant.

1.2. Adaptation de la vision entrepreneuriale dans les PME

Face aux changements, les PME vont devoir adapter leur vision entrepreneuriale et ce, en prenant en compte trois axes :

- l'axe « stratégique »,
- l'axe « Innovation et Business Model » et enfin,
- l'axe relatif aux « stratégies d'usages des outils du web 2.0. ».

⁵⁵⁵ Dans la prolongation de ce mouvement on retrouve aussi des foires-expositions internationales, comme Maker Faire, des magazines comme Make Magazine qui tire à 150.000 exemplaires, des sites web de partage ou de vente d'objet comme etsy.com.

⁵⁵⁶ FabLab est l'abréviation de Fabrication laboratory, laboratoires de fabrication, ces ateliers permettant à tout un chacun de concevoir et construire tout et n'importe quoi. Quels que soient leurs noms (TechShops, HackerSpaces, FabLabs...) des centaines d'espaces de ce type ont récemment vu le jour de par le monde

Ces espaces ont été imaginés il y a presque 10 ans par Neil Gershenfeld, directeur du Laboratoire Bits and atoms du MIT. Les FabLabs sont ces endroits qui *« contiennent des machines qui permettent de faire n'importe quoi y compris des machines »*. Ils reposent sur deux fondements : la possibilité de pouvoir fabriquer, par soi-même, et celle de pouvoir en discuter, en insérant ces fabrications personnelles dans une communauté. (<http://www.internetactu.net/2010/07/15/fablabs-refabriquer-le-monde/>, page consultée le 2 janvier 2014).

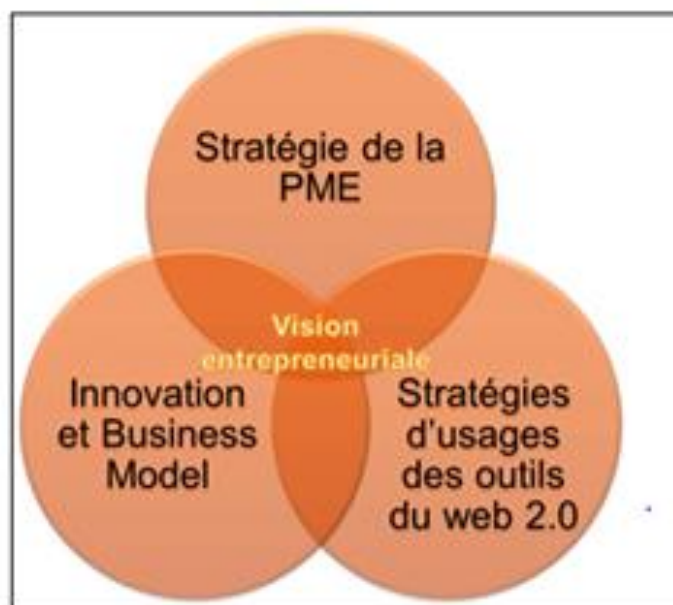


Figure 41 : La vision entrepreneuriale au cœur des trois axes⁵⁵⁷

1.2.1. Axe « Stratégie de la PME⁵⁵⁸ »

Porter et Millar⁵⁵⁹ avaient déjà remarqué que les TIC peuvent modifier le champ d'action concurrentiel, notamment par l'extension géographique. Sur la toile, un site Web 2.0 qui génère beaucoup d'interactivité sera mieux référencé par les moteurs de recherche et donc plus « visible » pour les internautes⁵⁶⁰.

Gueguen⁵⁶¹ soulève le fait que les PME font souvent face à des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information. Ces contraintes peuvent être d'ordre technologique comme le coût d'accès mais elles sont surtout d'ordre cognitif. La prise de décision est donc liée fortement à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible.

Sarasvathy⁵⁶² explique à travers la théorie de l'effectuation, la réalité de la démarche de création de l'entrepreneur. A l'inverse d'une logique causale (appelée aussi logique

⁵⁵⁷ Tableau réalisé par l'auteur.

⁵⁵⁸ Cette partie est largement issue d'un article rédigé par l'auteur « Apports et limites d'une approche Web communautaire pour les PME », in Patesson R.,(2013), Enjeux et usages des TIC : *Transformation des organisations, évolution des problématiques et mutations fonctionnelles*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 527 p.

⁵⁵⁹ Porter, M. & Millar, V.E. (1985), "How information gives you competitive advantage ?" *Harvard Business Review*, juillet-août 1985.

⁵⁶⁰ Voir à ce sujet l'ouvrage d'Olivier Andrieu, *Réussir son référencement web*, Ed. Eyrolles, 2011.

⁵⁶¹ Gueguen, G., (2004), "Economie de l'information et stratégie entrepreneuriale", 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, E.M. Lyon, Mars 2004. [en ligne : url : <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/ae04/gueguenae04.pdf>]

⁵⁶² Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26(2): 243-288.

prédictive) qui cherche à sélectionner entre différents moyens pour atteindre un but pré-établi, cette logique effectuale cherche à imaginer des effets possibles à partir d'un certain nombre de moyens dont l'entrepreneur dispose.

1.2.2. Axe « Innovation et Business Model »

L'innovation devient de plus en plus un processus collectif, délaissant l'ancienne gestion planifiée au profit de collaborations avec des partenaires externes⁵⁶³ (fournisseurs, internautes...) et elle utilise les réseaux sociaux en écoutant et interrogeant les communautés. Des sites de crowdsourcing ont vu le jour et les internautes y sont sollicités pour contribuer au processus de recherche et développement. Musso, Ponthou et Seulliat⁵⁶⁴ confirment cette tendance : l'innovation partagée entre concepteur et utilisateur tend à se déplacer de plus en plus vers l'utilisateur final via les outils du Web 2.0. Prahalad et Ramaswamy⁵⁶⁵ s'inscrivent dans la même démarche et associent le client au réseau de valeur. Ce client peut également jouer un rôle dans le processus d'innovation de l'entreprise. Clayton Christensen⁵⁶⁶ aborde l'idée que ce processus peut même constituer une innovation de rupture. Cette dernière se définit comme un agent de transformation d'une industrie qui repose sur 3 leviers :

- un développement de la technologie et du savoir en général qui deviennent de plus en plus accessibles,
- de nouveaux modèles économiques,
- un nouveau réseau de valeur.

Les plateformes Web 2.0 et les médias sociaux par exemple s'inscrivent bel et bien dans ce contexte.

1.2.3. Axe « Stratégies d'usages des outils du Web 2.0 »

S.Proulx suggère de « saisir l'usage comme s'insérant dans un environnement cognitif constitué de ressources organisationnelles structurantes. On pourrait alors définir cet

⁵⁶³ Amabile S. et Gadille, M., (2003), « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », *Revue française de gestion* 3/2003 (n° 144), p. 43-63.

⁵⁶⁴ Musso, P., Ponthou, L., Seulliat, E., (2007), *Fabriquer le futur 2*, Paris, Pearson Education.

⁵⁶⁵ Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2003), "The New Frontier of Experience Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(4), p.12.

⁵⁶⁶ Christensen, Cl. (2011), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business* (Collins Business Essentials), nouvelle édition.

environnement cognitif comme un réseau d'agents cognitifs humains et non-humains dans lequel l'usage se structure. Les pratiques liées à cet usage constituent elles-mêmes une force structurante du réseau. L'artefact informationnel peut être décrit comme un objet communicationnel c'est à dire qu'il induit des possibilités de communication pratique du seul fait de sa présence dans l'environnement cognitif / au sein du réseau d'actants cognitifs⁵⁶⁷ ». Ces stratégies d'usages s'inscrivant ainsi dans la constitution même d'une intelligence collective, elles font évoluer à la fois les outils du Web 2.0, le management et les utilisateurs.

Les entreprises doivent composer avec un public, lui aussi, en pleine mutation et de plus en plus actif, voire participatif. Mais, comme le fait remarquer Anthony Poncier, « beaucoup d'entreprises en subissent plus les effets de bord qu'elles n'en tirent réellement profit ⁵⁶⁸ ». C'est pourquoi il nous a semblé important de revenir sur la spécificité du « contexte de situation de gestion », qui spécifie bien le cadre dans lequel opèrent les acteurs. Oublier ce contexte de la situation de gestion pourrait selon nous être une des explications des effets négatifs soulevés par certaines entreprises.

1.2.4. Spécificité du contexte de situation de gestion

Nous souhaitons ici attirer l'attention sur l'intérêt du concept de situation de gestion pour prendre en compte les effets du web 2.0 au cœur de la relation client 2.0.

Comment le « mix » opéré entre l'un et l'autre va-t-il influencer à la fois les pratiques managériales mais aussi l'agir des autres acteurs et donc influencer sur les modalités de communication interne et externe de la PME.

⁵⁶⁷ Proulx, S., Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?, http://www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal5.1/static/textes/proulx_SFSIC2001.pdf, page consultée le 10 janvier 2011.

⁵⁶⁸ Poncier, A., (2009), « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, p.81

1.2.5. Intérêts du concept de situation de gestion

Les travaux de Jacques Girin sur la situation de gestion⁵⁶⁹ s'inscrivent dans ses recherches portant sur la communication et le langage dans les organisations⁵⁷⁰. Retenir cet auteur nous a semblé pertinent car il œuvrait pour plus de « pluridisciplinarité⁵⁷¹ » dans les sciences humaines et tenait compte de la nécessité de penser la complexité en Sciences de Gestion.

Selon lui, « la notion de situation de gestion se présente lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe⁵⁷² ».

« Les participants sont tous les agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement. D'autres agents peuvent intervenir dans la situation, pour en faciliter ou en compliquer le dénouement, mais sans être concernés par le jugement : ce sont des alliés, des complices, des opposants, ou des perturbateurs, mais ce ne sont pas des participants. Cependant, la notion de participant n'implique en aucune manière que la poursuite du résultat soit pour chacun d'eux un objectif ultime ou une finalité à laquelle ils adhéreraient sans réserve : leur participation peut être purement et simplement une obligation, une condition, une opportunité pour parvenir à réaliser d'autres objectifs individuels ou collectifs. Les participants agissent à l'intérieur de certaines contraintes (par exemple des contraintes matérielles, légales, éthiques, etc.), et ne disposent que de ressources limitées, matérielles (matières premières, machines, outils, etc.) et immatérielles (notamment les savoirs et les savoir-faire)⁵⁷³ ».

« Le résultat est constitué par une partie des produits de l'activité des participants: celui qui fait l'objet du jugement formulé à échéance. Il peut être plus ou moins spécifié : à un extrême, on peut le synthétiser par un simple chiffre (une quantité produite, un profit annuel, etc.), à

⁵⁶⁹ Cette partie est largement issue d'un article rédigé par l'auteur « Apports et limites d'une approche Web communautaire pour les PME », in Patesson R.,(2013), *Enjeux et usages des TIC : Transformation des organisations, évolution des problématiques et mutations fonctionnelles*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 527 p.

⁵⁷⁰ Girin, J., (1990), Problèmes du langage dans les organisations, in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval.

⁵⁷¹ Voir notamment ses articles : GIRIN Jacques (1990) "La communication dans une tour de bureaux" in Chanlat Jean-François [ed.] *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Québec, Eska, Presses de l'université Laval, pp. 185-199 et GIRIN Jacques (2000) "Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ?" in David Albert, Hatchuel Armand, Laufer Romain [eds.] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert Fnege, pp. 125-140.

⁵⁷² Girin, J., (1990) "L'analyse empirique des situations de gestion : " in Martinet Alain-Charles [ed.] *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182., [pdf. en ligne] : <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-17-1493.pdf>, page 2.

⁵⁷³ Girin, J., (1990), *Ibidem*, page 2.

l'autre, c'est une orientation très générale et peu quantifiable (par exemple la qualité d'un service). Le fait que le résultat ne s'impose pas aux participants comme objectif unique ou ultime implique que la manière d'y parvenir soit toujours un compromis, parfois explicitement négocié. Un tel compromis tient compte, non seulement de l'adéquation des moyens à la poursuite du résultat, mais aussi de leur adéquation à diverses autres finalités que poursuivent les participants. La résolution d'une situation de gestion ne peut donc pas s'analyser seulement dans les termes d'une pure rationalité [...]

Enfin, le jugement formulé sur le résultat est le fait d'une instance extérieure aux participants. Plutôt qu'une action tendue vers un but, la situation de gestion peut être vue comme une réaction collective à un impératif : cette réaction, si elle est adéquate, autorise la poursuite d'autres objectifs propres aux divers participants, individus ou groupes ⁵⁷⁴».

C'est ainsi que dans l'entreprise 2.0, les actions du consom-acteur peuvent s'inscrire dans une participation positive de co-création, de crowdsourcing avec l'entreprise ou plus conflictuelle lorsqu'il interpelle la marque sur la défectuosité d'un produit par exemple. Toutefois, ces consom-acteurs ne sont pas concernés au même titre par le jugement final qui émanera de la hiérarchie de l'entreprise, ni par le résultat final de leurs actions.

Par contre, il y a une performance implicite qui sera attendue du personnel de la société, pensons par exemple au Community Manager à qui il sera demandé de gérer mais aussi d'optimiser les actions de ces consom-acteurs qui agissent à la périphérie de l'entreprise et qui poursuivent souvent d'autres buts que celle-ci. Il nous semble que sensibiliser les managers à cette dimension spécifique de la situation de gestion leur permettrait de pouvoir mieux appréhender les contextes collaboratifs et de prendre en compte les attentes des différents acteurs impliqués.

En rapprochant le concept de situation de gestion de la question de la performance, Girin permet cette inscription du concept dans le champ des questionnements managériaux. D'autres auteurs comme Benoît Journé et Nathalie Raulet-Croset⁵⁷⁵ veulent montrer que la situation, prise comme concept, est susceptible de renouveler le regard que les sciences de gestion portent sur la gestion des imprévus, les processus de structuration de l'organisation et d'élaboration de la stratégie. Tous deux soulignent que le concept de situation « oriente l'analyse de l'organisation vers les pratiques des acteurs individuels et collectifs et ouvre une

⁵⁷⁴ Girin, J. (1990), *Ibidem*, page 2.

⁵⁷⁵ Journé, B., et Raulet-Croset, N., « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, Vol. 11, No. 1, 2008, p. 27-55.

réflexion théorique sur les relations que l'organisation entretient avec les situations. Celles-ci sont complexes, à la fois problématiques et fécondes. Les deux co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation⁵⁷⁶». Nous sommes bien là dans la dynamique du web 2.0 !

Les travaux de Girin, associant au concept de situation de gestion, la question de la performance, (vu qu'un résultat est attendu des collaborateurs et qu'il est soumis à un jugement externe) c'est la situation qui devient LE référentiel d'évaluation et non l'organisation, le système ou le processus. Nous nous trouvons bien ici dans une co-construction qui fait sens et complète ainsi, en quelque sorte, l'idée du paradigme de l'émergence : la co-construction devient un « faire-émerger », c'est-à-dire que l'on postule une circularité entre sujet et objet, et entre action et interprétation. Ce qui émerge n'est pas dans l'objet ou dans le sujet. Mais la superposition des deux a lieu dans « le faire », l'action qui véhicule l'influence circulaire et mutuelle des deux, sujet et objet. L'un et l'autre agissent l'un sur l'autre⁵⁷⁷. On est passé de la juxtaposition à une sorte de fusion. Le sens rejoint l'agir. Des auteurs comme Weick⁵⁷⁸ et Goffman⁵⁷⁹ insistent sur la logique de réseau que sous-tend la réflexion sur la situation ; sa construction n'est pas linéaire et donc, le recours au concept de situation conduit de facto à considérer la pensée managériale dans l'action.

Vu la pluralité des interprétations possibles face à une situation, il faut des modalités d'articulation qui impliquent les acteurs concernés, le management, mais aussi les outils de gestion, les procédures, la culture d'entreprise en général. Pour comprendre comment opèrent les ajustements, c'est l'ensemble du système qu'il faut prendre en compte et comprendre. Cette manière de voir la complexité impacte nécessairement la communication.

L'entreprise peut donc se voir comme un lieu dans lequel s'expriment naturellement différentes logiques. Chacun des acteurs avançant ses justifications, ce qui débouchera sur des accords ou des compromis. On saisit dès lors, combien le recours à des idéologies managériales unificatrices et soumises à des modes qui changent très rapidement est illusoire.

⁵⁷⁶ *Ibidem*.

⁵⁷⁷ Bonami, de Hennin, Boqué et Legrand, *Management des systèmes complexes*, (1993), DeBoeck Université, p.85.

⁵⁷⁸ Weick, K.E., (1995), *Sense making in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

« ...Weick estime que les acteurs ne créent pas le sens des situations comme on interpréterait un texte déjà écrit, en s'appuyant sur un contexte lui-même donné. Les acteurs seraient plutôt engagés dans l'écriture du texte en même temps qu'ils en créent le sens. L'organisation apparaît alors comme le résultat émergent du processus organisant (l'organizing). Dans cette perspective les situations et l'organisation se co-construisent mutuellement ». (<http://www.management-aims.com/PapersMgmt/111Journe.pdf>).

⁵⁷⁹ Goffman, E. (1987), *Façons de parler*, Editions de Minuit, Paris.

« On peut douter aussi, dans cette approche, que le développement des techniques de communication, en soi, puisse suffire pour résoudre les conflits. La reconnaissance des principes communs, les processus de recherche de solutions en cas de litiges ne passent pas seulement par l'amélioration de l'expression et de la communication entre individus que nous enseignent les psychosociologues dans leurs nombreux séminaires. Ils supposent un décodage approfondi de ces logiques et la construction, souvent patiente, de dispositifs complexes⁵⁸⁰ ». Se pose alors la question de savoir comment face aux changements du web 2.0, les entreprises vont pouvoir trouver des accords tant à l'interne qu'à l'externe avec leurs parties prenantes.

1.2.6. Difficultés de la convergence

Le web 2.0 influence les activités managériales comme la prise de décision et la création de sens dans des contextes organisationnels où l'incertitude et l'imprévu dominent. Et ce sont justement ces caractéristiques qui posent problème aux organisations actuelles⁵⁸¹.

Dans ce contexte, l'entreprise qui veut devenir « 2.0 » doit tenir compte de la volonté de participation des clients ou prospects au sein de sa stratégie et aller les retrouver sur les blogs, forums, médias sociaux etc. Dès lors, l'entreprise s'expose encore plus à l'incertitude car le consommateur est imprévisible. Aux USA, ce mouvement se nomme « Convergence⁵⁸² » et met au centre de toute réflexion stratégique l'idée de la participation de publics divers avec les entreprises et leurs marques.

Si la démarche semble logique, passer à l'exercice pratique est complexe car il comporte la confrontation de deux logiques : celle d'une économie de l'abondance et de la gratuité où les individus échangent via le net des connaissances et du temps, versus une économie marchande.

La PME cherche donc à organiser son dispositif communicationnel 2.0 tout en tenant compte de la double contrainte de la performance et du résultat attendu mais cela ne peut se faire qu'en tenant compte de ses publics.

Le web 2.0. donne effectivement la parole aux publics et ceux-ci la prennent pour dialoguer avec leurs marques. C'est ce concept de public en mutation que nous allons analyser dans le point suivant.

⁵⁸⁰ Amblard, H., Bernoux, Ph., Herreros, G., Livian Y-F, (2007), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, troisième édition augmentée, Seuil. Paris, p.102.

⁵⁸¹ Weick, K. E. et K. Sutcliffe, (2001), *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁵⁸² Maillet, Th., (2008), *Génération participation : de la société de consommation à la société de la participation*, MM, Paris.

2. La notion de public 2.0

*« L'homme de la consommation n'est jamais
en face de ses propres besoins car,
au bout du compte,
il n'y pas de miroir ou de glace dans l'ordre moderne,
où l'homme soit
affronté à son image pour le meilleur ou pour le pire,
il n'y a plus que de la vitrine - lieu géométrique
de la consommation, où l'individu ne se réfléchit
plus lui-même, mais s'absorbe dans la contemplation
des objets/signes multipliés,
s'absorbe dans l'ordre des signifiants
du statut social, etc... il ne s'y réfléchit plus,
il s'y absorbe et s'y abolit. »
Jean Baudrillard.*

Pour les philologues⁵⁸³, le substantif « public » désigne un ensemble de gens qui concentrent leur attention et une partie de leur temps libre sur un même objet. La littérature présente le public comme une sorte de personnage mythique qu'il faut réussir à « convaincre ». Elle reconnaît donc implicitement au public un certain pouvoir de résistance.

Comme le fait remarquer Bourdon la notion de « pouvoir » se retrouve aussi dans la définition même du mot « public » en allemand et en anglais ; « ces langues associant à l'ensemble des individus qui constituent le public, l'idée qu'ils forment aussi un contre-pouvoir face à l'Etat⁵⁸⁴ ».

Nous retrouvons cette composante de contre-pouvoir dans la relation client 2.0. En effet, les clients peuvent former un contre-pouvoir face à l'entreprise, avec des cas extrêmes comme le boycott en ligne de certaines marques ou produits (dont le célèbre boycott de Danone⁵⁸⁵).

⁵⁸³ Source : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/affart.exe?19;s=3776896290;?b=0>, page consultée le 20 août 2012.

⁵⁸⁴ Bourdon J., (2004), « La triple invention : comment faire l'histoire du public ? », in *Le Temps des médias*, 2004/2 n° 3, pp. 12-25.

⁵⁸⁵ http://www.alternatives-economiques.fr/danone---l-effet-boycott_fr_art_153_16213.html, page consultée le 15 décembre 2014.

L'adjectif « public » marque quant à lui « la volonté de procéder à une présentation de soi. En d'autres termes, un public prend toujours, d'une certaine façon, la pose. Un public se sait, et se veut, regardé ⁵⁸⁶ ».

Sorlin⁵⁸⁷ s'est penché sur l'émergence des publics et il considère que nous sommes en présence d'un public lorsque ces différents critères sont réunis :

- un public constitue un milieu. Il engage un certain type de sociabilité et un minimum de stabilité ; cette sociabilité s'accompagne d'une capacité de délibération interne ;
- un public dispose d'une capacité de performance. Il procède à des présentations-de-soi, face à d'autres publics ; ces présentations-de-soi engagent leurs auteurs. Un public manifeste une disposition à défendre certaines valeurs en référence à un bien commun ou à un univers symbolique partagé ; un public est susceptible de traduire ses goûts en demandes ;
- enfin, un public ne peut exister que sous forme réflexive. Son existence passe par une capacité à s'auto-imaginer, par des modes de représentations du collectif, par des ratifications de l'appartenance.

Ces caractéristiques sont intéressantes car elles mettent en lumière qu'avant d'être actif ou passif, un public fait l'objet de représentations qui sont discutées par les membres des publics qui les constituent. Pour faire le lien avec le contexte marchand, le domaine de la création publicitaire s'appuie fortement sur les enjeux des représentations auprès des publics.

Voyons comment ces définitions s'articulent lorsque le public est en ligne.

2.1. La notion de public en relation avec internet

Aujourd'hui, l'intervention des publics via Internet se décline sous diverses formes : Printemps Arabe, pétitions en ligne, Anonymous⁵⁸⁸ et flash mob⁵⁸⁹ illustrent la rapidité d'actions et le caractère difficilement contrôlable des mobilisations d'internautes.

⁵⁸⁶ Dayan D., (2000), « Le presque public de la télévision », Réseaux, 18, 100, numéro spécial de L. Quéré et P. Flichy (dir.) « Communiquer à l'ère des Réseaux », Paris, p 427-456.

⁵⁸⁷ Sorlin, P., (1992), « Le mirage du public », in : *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 39.

⁵⁸⁸ Selon Chris Lander, du *Baltimore City Paper* datant du [2 avril 2008](#), « Anonymous est la première superconscience construite à l'aide de l'Internet. Anonymous est un groupe semblable à une volée d'oiseaux. Comment savez-vous que c'est un groupe ? Parce qu'ils voyagent dans la même direction. À tout moment, des oiseaux peuvent rejoindre ou quitter le groupe, ou aller dans une direction totalement contraire à ce dernier », [Serious Business: Anonymous Takes On Scientology \(and Doesn't Afraid of Anything\)](#), page consultée le 22 juin 2014.

⁵⁸⁹ Foules éclair : Rassemblement social créé à l'initiative d'un internaute anonyme, qui invite des dizaines d'autres internautes à se rassembler en un lieu physique précis, à un moment déterminé, et à exécuter tous

Internet agit comme un accélérateur du transport de la pensée à distance, et donne accès en temps réel à celle-ci. Songeons par exemple aux pétitions en ligne avec un compteur qui permet aux internautes une prise de conscience en continu. Ce compteur cristallise quantitativement l'idée que le public peut se faire de lui-même. De plus, internet agirait en tant que media, à la fois dans la constitution des publics (création de groupes ou de communautés) et dans la diffusion des contenus. Internet est donc aussi créateur au sens où il génère de facto, publics et contenus. Un exemple est la plateforme de curation Scoop-It⁵⁹⁰ qui génère automatiquement du contenu en lien avec la thématique de veille et propose de rejoindre d'autres curateurs dont les intérêts sont similaires.

2.2. La notion de public en lien avec l'interconnexion permanente

Cette notion d'interconnexion permanente est primordiale puisqu'elle modifie fondamentalement la communication de l'entreprise vers ses publics et la communication interpersonnelle.

Les utilisateurs restent connectés en permanence. «Tout porte à croire que l'interconnexion est plus puissante que le concept de communication: temps réel et lien permanent sont les deux nouvelles dimensions de la communication interpersonnelle, deux nouveaux leviers qui, potentiellement sont sources de progrès et d'épanouissement. D'une certaine façon, l'interconnexion des humains que permet l'Internet inaugure un nouveau modèle de civilisation, dans lequel chacun contribue, partage, diffuse de l'information, participant ainsi à l'avènement d'une intelligence collective⁵⁹¹ ».

Les dispositifs sociotechniques du web 2.0 permettent ainsi au public de s'inscrire dans le réel et il peut y assumer deux rôles : celui de producteur du message et celui de récepteur/consommateur. Serge Proulx⁵⁹² qualifie ce public de « réflexif ».

L'interconnexion nous plonge au cœur même du flux d'informations et ce flux est continu... Dans ce cas, y a-t-il encore lieu de parler d'un « public » pour celui qui est surexposé,

ensemble un scénario comique, voire absurde, déjà élaboré, puis à se disperser dans toutes les directions, quelques secondes plus tard. (http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8359777), page consultée le 22 juin 2014.

⁵⁹⁰ Scoop.it: You are the content you publish., www.scoop.it/

⁵⁹¹ Smati R., 2011, *Eloge de la vitesse: la revanche de la génération texto*, Editions d'organisation.

⁵⁹² Proulx, S., *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, éd. en coll. avec Louise Poissant et Michel Sénécal, [Québec]: Presse de l'Université Laval, 361 p.

submergé par les multiples sollicitations et qui voit simplement le flux défiler ? Mais la technologie est justement ce qui permet d'être dans le flux et d'y participer...

2.3. De la complexité d'identifier le(s) public(s) pour l'entreprise

*« Il se définit par ce qu'il n'est pas
Je ne suis pas blanc je ne suis pas noir
Ni rouge ni bleu, ni vert ni jaune
Ni raisin ni poire. Vous voulez savoir
Je suis un miroir. Je suis là, je ne suis pas là
Vous voulez savoir
Je suis seulement votre image, roi, rage,
Je vous choque, mollusque. »
Louise Bourgeois⁵⁹³*

Toute action de l'entreprise vers ses consommateurs et clients potentiels suppose que celle-ci identifie au mieux ses cibles. Sondages d'opinion, mesures d'audience au coût par clic en temps réel sont donc utilisés par les professionnels afin d'être le plus en phase avec les besoins et désirs des consommateurs. Mais les publics issus de ces études existent avant tout sur le papier et ne se sentent pas « faire partie » de ce public auquel on les associe. Voyons ci-dessous quelques exemples de nouveaux publics auxquels sont confrontées les entreprises.

2.3.1. Un public mis en abyme

Si l'entreprise cherche à s'attacher une audience, il en est bien souvent de même du consommateur sur la toile et cette mise en abyme nous plonge dans un univers de fractales étonnant : la sensation que recherche l'individu ou l'entreprise de se « sentir en public⁵⁹⁴ » avec tout ce que cela comporte de mise en scène et de recherche d'effets.

L'on retrouve un univers semblable du côté de l'entreprise, sachant qu'un bon marketeur ne parle plus aux gens mais « à travers » les gens, qu'il parle à l'audience d'une audience. Nous

⁵⁹³ Catalogue exposition « Louise Bourgeois », Centre Pompidou, mars-juin 2008

⁵⁹⁴ Verville D., Lafrance JP., (1999), « L'art de bavarder sur Internet », in : *Réseaux*, n°97. pp. 179-209.

retrouvons ici la capacité de performance soulevée par Sorlin⁵⁹⁵ : le public procède à des présentations-de-soi, face à d'autres publics. Cette capacité de performance étant décuplée par l'effet réseau.

2.3.2. Un public désincorporé

Mais sur la toile se rencontrent aussi des pratiques déviantes qui aboutissent à une désincorporation du public et qui renvoient internet aux mondes factices : « ... Il existe en Ukraine une entreprise qui propose des manifestants, pour quelque cause que ce soit, à raison de 4\$ de l'heure. C'est là un cas limite certes, mais il a le mérite de bien illustrer la facilité avec laquelle on s'engage et on se «dégage» sur Internet⁵⁹⁶ ». D'autres expériences sur la toile mettent en lumière que l'on peut très facilement duper le public et que les actions de ce dernier sont loin d'être très réfléchies⁵⁹⁷. Elles proviennent surtout de comportements mimétiques et narcissiques que l'on retrouve régulièrement dans les réseaux sociaux.

2.3.3. Un public « fragmenté »

Le public, vu comme « collectif » sur Internet, ne se perçoit pas nécessairement quant à lui, comme une entité. Il est un public fragmenté, éclaté⁵⁹⁸ et compose l'habit d'Arlequin⁵⁹⁹ du processus collaboratif. Ses motivations sont le plus souvent éphémères, elles se cristallisent mais de manière diffuse, sans possibilité d'opérer de simulation quant à leurs devenir.

⁵⁹⁵ Sorlin, P., (1992), « Le mirage du public », in : *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 39.

⁵⁹⁶ http://agora-2.org/francophonie.nsf/Documents/Internet--Internet_et_les_revolutions_par_Jacques_Dufresne, page consultée le 23 juin 2014.

⁵⁹⁷ « la fontaine Stork est un monument de Copenhague aussi connu que la cathédrale Notre-Dame à Paris. Anders Colding Jorgensen, un psychologue, a lancé une rumeur selon laquelle les autorités de Copenhague s'apprêtaient à détruire la fontaine Stork. Il a annoncé ensuite qu'il avait créé un mouvement pour la sauvegarde du monument. Il invita d'abord les 125 contacts de sa liste personnelle à adhérer audit mouvement, ce qu'ils firent avec empressement, ce que firent ensuite leurs propres contacts. Les adhésions affluèrent bientôt au rythme de 2 par minute. Colding Jorgensen mit fin à l'expérience quand son groupe compta 27 500 membres. On peut évidemment interpréter ces résultats de bien des façons, mais il est clair que les gens n'ont pas beaucoup réfléchi à leur geste, qu'ils ont suivi aveuglément une personne en qui ils avaient confiance dans l'espoir de plaire à cette personne, d'être bien vus d'elle ». (http://agora-2.org/francophonie.nsf/Documents/Internet--Internet_et_les_revolutions_par_Jacques_Dufresne, page consultée le 23 juin 2012.)

⁵⁹⁸ Baudrillard, Jean (1997). *Ecran total*, Galilée, Paris.

⁵⁹⁹ Serres, Michel, (1992), *Le Tiers-Instruit*, Gallimard, Paris.

2.3.4. Un public « dessiné » selon les fonctionnalités

Notons aussi que la manière dont les individus apparaissent sur les plateformes d'échanges 2.0 et la manière dont celles-ci leurs proposent de tisser des liens est souvent architecturée très différemment d'une plateforme à l'autre. D'une part, certains sites demandent à l'internaute de remplir une fiche signalétique reprenant son identité civile sans proposition d'y inscrire son réseau d'amis, alors que d'autres suggèrent à l'utilisateur de prendre un pseudo, tout en invitant son réseau relationnel à partager ses activités sur la plateforme. Par ailleurs, certains sites privilégient la recherche par le recours à un moteur de recherche interne, alors que d'autres invitent à une navigation à travers les « amis d'amis », l'appartenance à des groupes ou encore les tags.

De plus, sur ses propres dispositifs sociotechniques du web 2.0, l'entreprise peut canaliser en quelque sorte le pouvoir des internautes. A travers la manière dont sont prévus, programmés, les différents dispositifs participatifs sur les medias sociaux et plateformes 2.0, les publics peuvent y apparaître sous un avatar ou sous leur identité propre ou encore falsifiée. Peuvent-ils opérer autre chose qu'un « like » ou qu'un vote ? Quelles sont les modalités d'interactions proposées ?

Nous voyons bien que ces choix relatifs au design des fonctionnalités des plateformes 2.0 ont des conséquences importantes sur ce qu'elles « donnent à voir » de leurs publics et sur les activités qu'elles accueillent.

Vu la diversité des modalités d'existence, parfois contradictoires, des publics sur internet, nous songeons à la phrase de Walt Whitman : « Est-ce que je me contredis? Eh bien, soit...je me contredis ; je suis vaste...je renferme des multitudes⁶⁰⁰ ».

A ce stade de la réflexion, nous pouvons dire que l'internet et l'interconnexion proposent de nouvelles modalités d'être des « publics » et « en public », et que ceci influence aussi les relations entre entreprises et consommateurs.

Les professionnels du marketing et des médias ont toujours eu besoin d'images du public, et ce besoin s'est fait très tôt sentir⁶⁰¹. Bien plus que les sondages, le coût par clic (dans le web

⁶⁰⁰ Whitman, W., *Leaves of Grass*, 1999, Philadelphia, David McKay, [c1900], Bartleby.com.

1.0) était LA référence qui servait à construire ces représentations dans l'univers professionnel. Mais ne conviendrait-il pas de remettre en cause cette suprématie de la mesure d'audience par clic? En effet, « l'opposition entre un public comme sujet et un public comme consommateur passif nie la réalité intrinsèque de l'audience comme pratique et idéalise l'activité du public sujet (sans médiation) comme valeur en soi ⁶⁰² ».

La mesure d'audience par clic n'est donc pas suffisamment représentative pour prendre en compte la variété des publics et de leurs pratiques. Dans le point suivant nous examinerons comment les dispositifs sociotechniques du web 2.0 peuvent compléter cette approche et comment ils font évoluer le marketing dans le cadre de la relation-client.

3. La relation client 2.0

Focalisons-nous maintenant sur ce qui se passe au cœur de la relation « entreprise-client » dans un contexte de marketing 2.0.

Opérer des liens entre les sciences de gestion et les SIC nous semble particulièrement fécond et novateur pour une meilleure approche du concept de public. L'avènement du web social remet la figure de l'utilisateur au centre de la production de contenu⁶⁰³. La place du consommateur s'en trouve modifiée.

Il conviendra dès lors d'analyser les publics à travers une approche qui tienne compte à la fois du « monde vécu » des utilisateurs (sociologie des usages) mais aussi du « système » dans lequel les usagers évoluent et ce, à travers une approche de la sociologie critique des usages des TIC.

⁶⁰¹ Bourdon J., 2004, « La triple invention : comment faire l'histoire du public ? », in *Le Temps des médias*, 2004/2 n° 3, pp. 12-25.

⁶⁰² Ortoleva, P., « Plaisirs ludiques et dynamique des médias dans les sports de masse », *Le Temps des médias* 2/2007 (n° 9), p. 19-34

URL : www.cairn.info/revue-le-temps-des-medias-2007-2-page-19.htm, page consultée le 25 janvier 2015.

⁶⁰³ Millerand F., Proulx S., Rueff J., *Web social, Mutation de la communication* Québec, Presses de l'université du Québec, coll. Communication, 2010, 374 p.

3.1. Du marketing de masse au marketing de l'attention : vers une individualisation de la relation-client

Le marketing de masse des années 60 a évolué d'une approche globale vers un marketing segmenté puis individualisé.

D'un marketing cherchant à convaincre le client, on évolue vers un marketing qui s'adapte à ses publics⁶⁰⁴. Ce souci de mieux rencontrer le public des consommateurs a fait le succès des instituts de sondages d'opinion dans les années 1980. Aujourd'hui, les dispositifs sociotechniques du web 2.0 font évoluer les pratiques de communication unidirectionnelle entreprise-consommateurs traditionnelles vers de la conversation entreprise-consomm/acteurs.

Les entreprises souhaitent aussi de plus en plus s'assurer une « co-construction⁶⁰⁵ » de l'offre avec le client ou cherchent à étendre le nombre de leurs services. Cette idée de co-construction et de collaboration est si forte que certains auteurs modifient TIC en TICC (nouvelles technologies de l'information, de la communication et de la coopération)⁶⁰⁶. C'est ainsi que le web 2.0 qualifié de « social » permet à certains de penser qu'une réelle métamorphose de la notion de public s'est produite. Les dispositifs sociotechniques du web 2.0 auraient permis selon eux, même dans les entreprises, l'avènement d'un public très participatif et co-créateur dont les plateformes de crowdsourcing se font l'écho.

3.1.1. Le nouveau cycle d'achat du consommateur

Jusqu'il y a peu, le modèle de communication de l'entreprise était vu comme un pôle émetteur vers des clients qui constituaient un pôle de récepteurs. Les SIC parlaient du « modèle de la transmission ». Aujourd'hui le client « consomm-acteur » du web 2.0 est à la fois émetteur et récepteur. Les notions de public et de communication sont donc directement impactées par

⁶⁰⁴ Lewitt Th., (1963), « Creativity Is Not Enough », *Harvard Business Review*.

⁶⁰⁵ Huston L., Sakkab N., (2006), « Connect and Develop : Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation », *Harvard Business Review*.

⁶⁰⁶ Paumier G., Devouard F., (2009), « Wikipédia : découvrir, utiliser, contribuer », Grenoble, PUG.

cette évolution⁶⁰⁷. De plus, l'ancienne approche marketing visant à expliquer comment on arrive à obtenir un client (c'est-à-dire transformer le « suspect » en « prospect » puis en « client ») doit s'enrichir aujourd'hui d'un client qui bien souvent, avant de passer à la phase d'achat, devient un « interlocuteur » de la marque et ce dernier, en phase de post-achat peut aussi devenir un « ambassadeur » de la société. C'est d'ailleurs à partir de la notion d'ambassadeur que toute l'approche d'« inbound marketing »⁶⁰⁸ a pu se construire sur les médias sociaux et que nous développerons ci-dessous.

Le schéma ci-dessous illustre cette modification du cycle d'achat du consommateur.

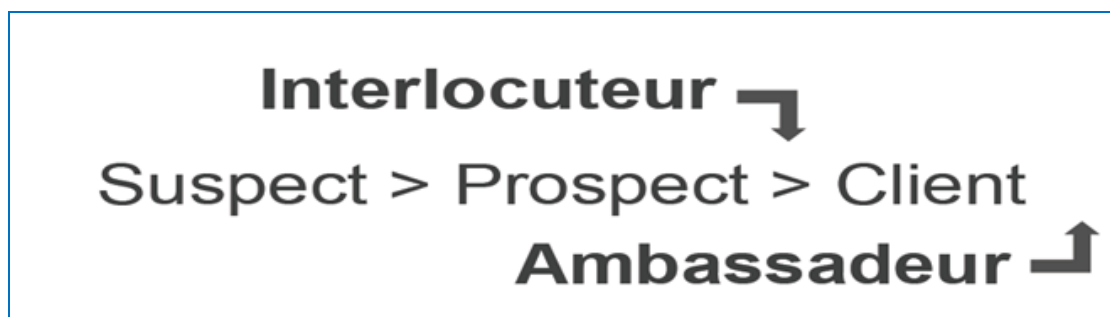


Figure 42 : Un nouveau cycle d'achat du consommateur⁶⁰⁹

Les figures suivantes montrent quant à elles, la nouvelle réalité de la communication des marques dans un environnement 2.0. :

⁶⁰⁷ Le Marec, J., « Le public », *BBF*, 2001, n° 2, p. 50-55 [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> , page consultée le 23 décembre 2014.

⁶⁰⁸ L'inbound marketing désigne le principe par lequel une entreprise cherche à ce que ses prospects ou clients s'adressent naturellement ou spontanément à elle en délivrant des informations utiles ou des services à travers une politique de marketing relationnel. L'inbound marketing s'oppose au "marketing traditionnel" qui vise à "imposer" l'entreprise et ses produits à travers la publicité et les techniques promotionnelles. La présence Internet et la gestion des leads (contacts, prospects) est souvent la clé de l'inbound marketing. (<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Inbound-marketing>, page consultée le 11 mars 2015).

⁶⁰⁹ Source : <http://www.slideshare.net/PNEE/fred-cavazza-emksocialmarketing>

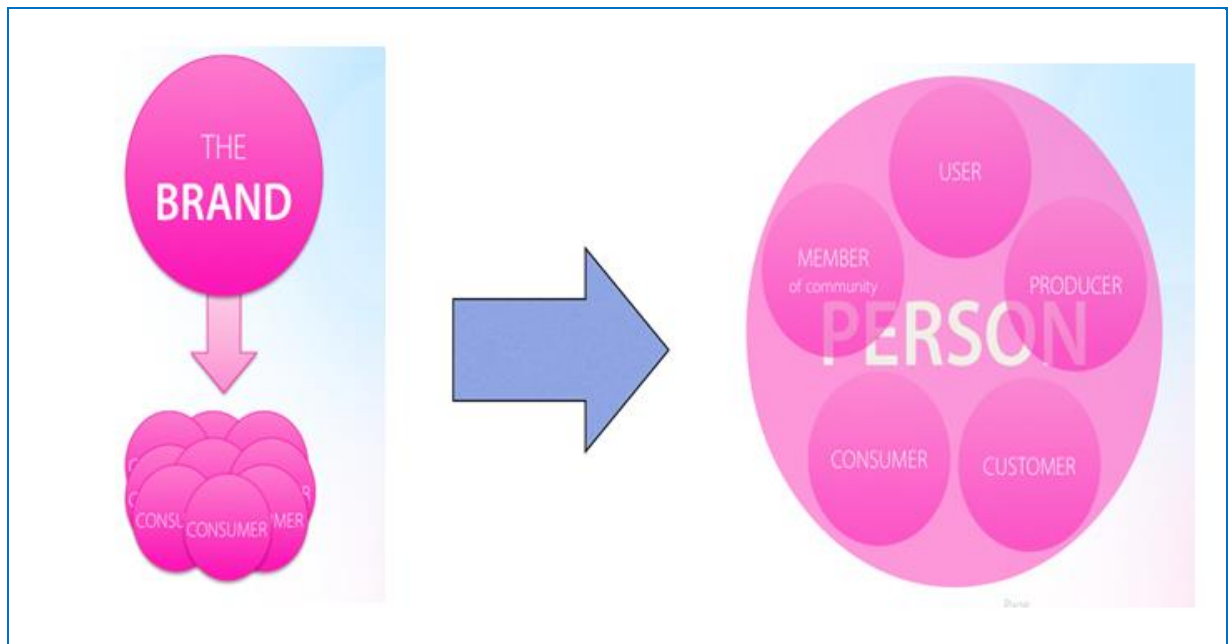


Figure 43 : La communication des marques dans un univers 2.0⁶¹⁰

Auparavant la marque pouvait se contenter de communiquer à travers un seul canal vers un ensemble indistinct de consommateurs, dans un contexte 2.0 elle doit tenir compte du fait que chaque consommateur est lui-même un média.

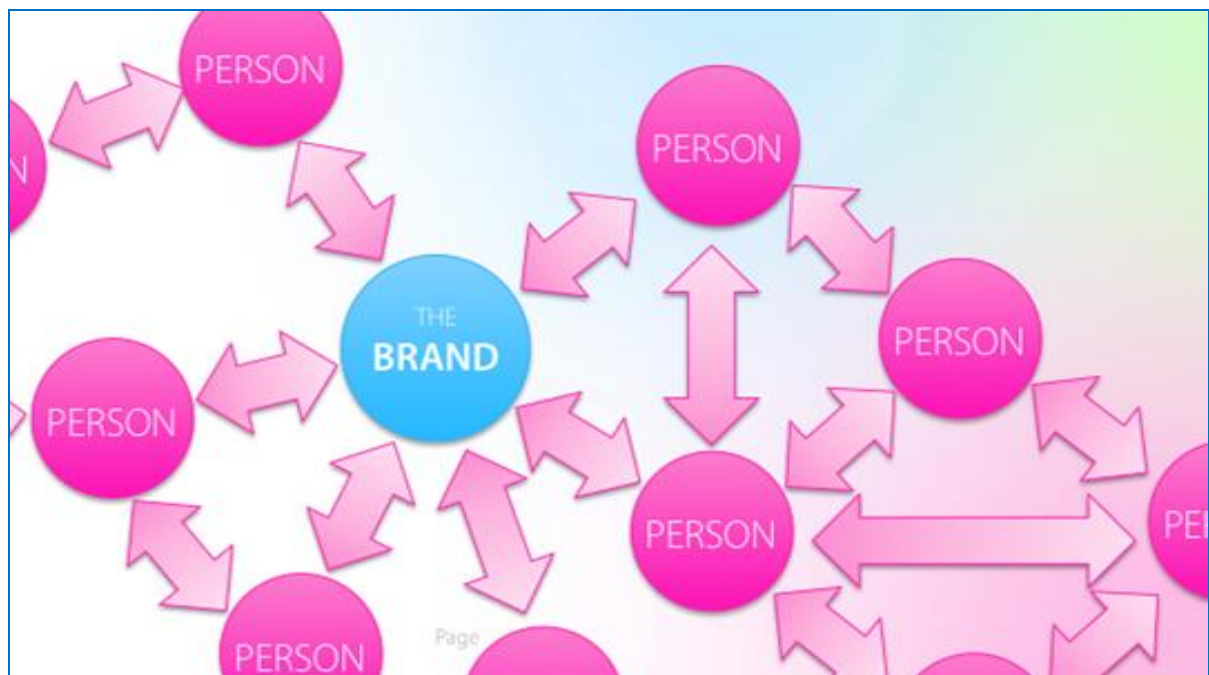


Figure 44 : La communication des marques dans un univers 2.0 suite⁶¹¹

La marque perd son statut d'émetteur privilégié, elle se retrouve au sein d'un univers conversationnel d'internautes.

⁶¹⁰ Source : <http://www.slideshare.net/TomiTontti/social-media-why-should-you-care-4501198>

⁶¹¹ Source : <http://www.slideshare.net/TomiTontti/social-media-why-should-you-care-4501198>

L'essor des TIC couplé aux changements des modes de consommation (mobilité, connectivité...) conduit les marketeurs à repenser leurs campagnes de communication en combinant de manière optimale les différents messages et canaux. On passe d'une communication verticale (one to many) à une communication horizontale (many to many) : l'entreprise perd ainsi petit à petit son statut d'émetteur privilégié pour devenir un acteur parmi d'autres. De plus, le contenu du message se modifie également : il joue beaucoup plus sur des significations partagées et véhicule des « modèles de faire » communs à un groupe par exemple. C'est donc ici que les entreprises doivent comprendre le changement en cours : la communication n'est plus à envisager comme efficacité de la transmission mais comme production de significations.

3.1.2. L'inbound marketing

« Non seulement il [le client] partage et échange autour des marques, des produits, mais il participe également à leur évolution ; il les co-produit. La collectivité des consommateurs ne serait donc pas uniquement définie par l'existence discutable d'un lien social, mais également par l'agrégation d'actions individuelles, aux modes de coordination multiples, tournées vers la marque⁶¹² ». Les professionnels du marketing parlent d'UGC (user-generated content), pour caractériser ces contenus principalement produits ou relayés par les utilisateurs finaux.

Comment réagissent alors les entreprises par rapport à ce nouveau « consom-acteur » ? Le plus souvent, les entreprises se sentent démunies par rapport à un consommateur devenu producteur de feed-back instantané, plus souvent critique qu'élogieux. Elles se rendent aussi compte de l'intérêt de fidéliser par le CRM⁶¹³ un public souvent volatil. Elles cherchent également à impliquer ces publics pour en faire des relais de l'entreprise, des ambassadeurs et ce via de nouvelles techniques de marketing viral, de co-construction, de co-financement et de géolocalisation que permettent les dispositifs sociotechniques du web 2.0., dans le but de générer de nouvelles ventes de produits et services.

C'est ainsi que l'inbound marketing utilise l'ensemble de l'écosystème communicationnel de l'entreprise et ne se focalise plus sur la masse des individus à atteindre par un message mais part du client existant et satisfait, pour que celui-ci « génère » une masse de nouveaux clients.

⁶¹² Kessous, E., (2011), « L'économie de l'attention et le marketing des traces », in Actes du colloque *Web social, communautés virtuelles et consommation*, 79e congrès international ACFAS, Chaire de relations publiques et communication marketing - UQAM, Université de Sherbrooke, 11 mai 2011, p.69.

⁶¹³ Customer Relationship Management.

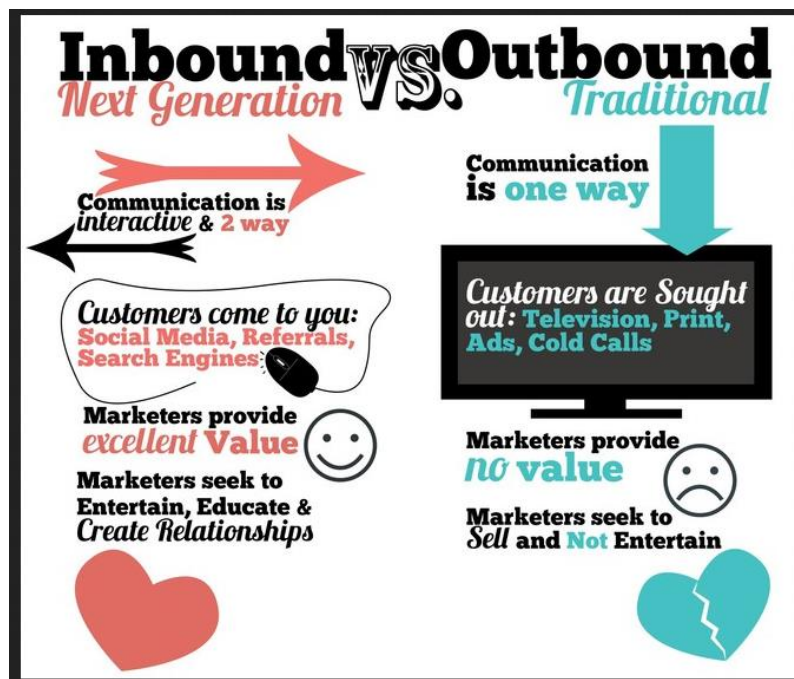


Figure 45 : Inbound Marketing versus Outbound Marketing⁶¹⁴

Dans un tel contexte, la vision du public ne peut plus se réduire à la fonction de « récepteur passif » et on assiste au renforcement du lien nécessaire entre le média et son public. Ce lien a d'ailleurs été très médiatisé fin 2006 par le magazine TIME qui proclamait « « You » (le public, et de fait les lecteurs de TIME...) Person of the year⁶¹⁵ » parce que nous, nous produisons et contrôlons l'information. Cette production et ce contrôle de l'information passe en effet aujourd'hui essentiellement par internet et les réseaux sociaux, ce qui nous confère un certain pouvoir.

3.2. Les questions soulevées dans le cadre de la relation-client 2.0

L'entreprise doit élaborer une stratégie de communication pluri-média avec des supports très complémentaires et souvent hybrides (par exemple un code QR sur l'affiche papier qui

⁶¹⁴Source : https://mosaichub.s3.amazonaws.com/media/uploads/user/resource_type_image/aae3511a40fe84315cbcf3926cf6a61c.jpg

⁶¹⁵ Couverture “miroir” du Time Magazine, 25 décembre 2006 : « [Person of the Year: You](#) Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world».

renvoie à l'application mobile) pour toucher un public éphémère utilisant diverses technologies 2.0. Le discours de l'entreprise devient donc multiple et il est difficile pour elle de maîtriser l'ensemble des modalités de sa relation avec le client, surtout que ce dernier développe des rapports ambivalents avec les marques⁶¹⁶.

De plus, l'acte d'achat ou la connexion à la page FaceBook de l'entreprise n'a pas nécessairement la même signification pour l'utilisateur que pour ceux qui « mesurent » ces comportements. Les enjeux marketing créent un public « cible » qui s'oppose totalement à la notion du public comme élément de l'espace public. Néanmoins, la société civile réinvestit le champ économique en étant par exemple de plus en plus sensible à la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et elle renvoie cette demande aux entreprises, via les médias sociaux notamment. Elle brise donc en quelque sorte le carcan marchand en négociant un espace et des valeurs qu'elle revendique.

Enfin, quel est le type d'engagement suscité ou souhaité par l'entreprise envers l'internaute, quelle place active l'entreprise laisse-t-elle réellement au récepteur ? Ne risque-t-elle pas d'être débordée par sa communauté qui s'approprie d'autres modalités de participation, non envisagées par l'entreprise ? Comment réagir quand elle sera confrontée à un nouveau public qui n'est pas sa « cible » marketing ? Nous risquons ici une confrontation entre le modèle de communication imaginé par l'entreprise et la réalité du corpus social des internautes.

Le consommateur lui, est de plus en plus sollicité et ne peut faire face à la déferlante du volume d'informations disponibles. L'entreprise va donc chercher à capter l'attention du consommateur à tout prix. Ceci s'inscrit dans le courant de « l'économie de l'attention » que Simon⁶¹⁷ explique ainsi : « la rareté ne se situe pas dans l'information disponible mais dans la capacité à traiter cette information, autrement dit dans l'attention dont disposent les individus pour la traiter ». Ceci se retrouve dans la stratégie de l'inbound marketing qui cherche à gagner de l'attention auprès de ces publics et identifie des *earned customers* (clients acquis) à contrario des *paid customers* (clients achetés). Cette économie de l'attention place le consommateur dans un contexte particulier. Il est exposé non seulement à la surcharge cognitive, mais aussi à la dispersion due à la multiplication des sollicitations symboliques dont les environnements numériques ont facilité la prolifération. Pour Emmanuel Kessous⁶¹⁸,

⁶¹⁶ <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000211/0000.pdf>, page consultée le 15 septembre 2011

⁶¹⁷ Simon H., (1971), « Designing Organizations for an Information-Rich World », in : Greenberger M., dir., *Computers, Communications and the public interest*, John Hopkins Press, pp. 37-72.

⁶¹⁸ Kessous, E., Mellet, K., Zouinar, M., (2010), « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, 52, p. 359-373.

cette économie de l'attention met à mal « la conception d'un homo-oeconomicus censément rationnel se livrant continuellement à des calculs d'optimisation ⁶¹⁹ ». Cet auteur considère que l'économie de l'attention valorise une hypothèse qui est celle de la limitation de la rationalité et que les choix opérés par le consommateur sont des choix non assurés, bridés, dans un environnement technologique de plus en plus complexe.

Le récent « marketing des traces » vise quant à lui à approfondir la relation de personnalisation que permettait déjà la carte de fidélité. L'identité de la personne est déposée dans un ensemble d'informations contenues dans un fichier informatique. « L'identité tracée peut avoir un volet transactionnel (les échanges marchands passés) et un autre attentionnel (les contenus sur lesquels s'est portée l'attention lors des phases préparatoires aux échanges) ⁶²⁰ ».

Cette logique de captation est inhérente au marketing et a déjà fait l'objet de nombreuses recherches ⁶²¹. Elle trouve son apogée dans le CRM ⁶²² qui intègre les applications du web 2.0. Mais avec Internet, une fois l'attention du consommateur acquise, celui-ci souhaite interagir avec la marque, converser avec elle. C'est cette constatation qui a fait dire aux auteurs du Cluetrain Manifesto que « les marchés sont des conversations ⁶²³ ». Les grandes conversations peuvent aller jusqu'à la conversion ⁶²⁴ (mot qui vient de la même racine) et nous fait songer aux « ambassadeurs » des marques sur les réseaux sociaux. Nous revoilà à la fois dans le rapport de pouvoir du consomm/acteur et de la nécessité pour l'entreprise de « composer » avec lui, pour mener à bien la relation-client.

De plus, nous avons vu que les dispositifs sociotechniques du web 2.0 permettent une hybridation des rôles du public qui peut être producteur du message et récepteur/consommateur. Il peut aussi simplement relayer le message dans ses propres réseaux. Ces dispositifs permettent à la « cible » d'investir l'espace public, de montrer sa présence effective à d'autres usagers, de ne plus être une fiction. L'entreprise est alors en

⁶¹⁹ Granjon, F., Denouël, J., (2011), « Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication », *Communiquer à l'ère numérique – regards croisés sur la sociologie des usages*, Presses des Mines, Coll. Sciences Sociales, Paris, p.37.

⁶²⁰ E. Kessous, Actes du colloque : Web social, communautés virtuelles et consommation, p.72 http://www.academia.edu/2149315/Leconomie_de_lattention_et_le_marketing_des_traces, page consultée le 2 septembre 2012.

⁶²¹ http://laborange.academia.edu/EmmanuelKessous/Papers/294015/Leconomie_De_LAttention_Entre_Protection_Des_Ressources_Cognitives_Et_Extraction_De_La_Valeur, (voir page 13 de l'article), page consultée le 21 août 2014.

⁶²² « Le customer relationship management (CRM) est un processus de gestion intégrée pour lequel le logiciel est seulement un facilitateur. Un CRM efficace intègre des données individuelles sur le client émanant de multiples sources, dans le but de créer une proposition mutuellement profitable. (<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/C-R-M--5590.htm>, page consultée le 21 août 2014).

⁶²³ <http://www.cluetrain.com/manifeste.html>, page consultée le 22 juin 2014.

⁶²⁴ Vézina J-F., (2012), *Danser avec le chaos*, Montréal Québec, Les éditions de l'homme.

présence réelle d'un récepteur-consommateur-émetteur. Contrairement aux publics « papier » des sondages, ce public « parle ».

3.3. Vers un changement de paradigme ?

Le consommateur n'est pas dupe, il se rend compte que ses traces sur la toile alimentent les entreprises, que ses données sont monnayées. Des outils se développent aujourd'hui, permettant au consommateur d'inverser le processus et de faire en sorte qu'il se retrouve, lui, émetteur du message vers les entreprises et décidant ou non de partager son capital de données personnelles avec certaines entreprises. Dans cette nouvelle « économie de l'intention⁶²⁵ », ce sont les consommateurs qui vont expliciter leurs intentions d'achat et se protéger de l'intrusion publicitaire. Ils vont gérer les données les concernant et les paramètres (hobbies, centres d'intérêts, etc.) sur lesquels ils veulent bien être interpellés par les marques. Cette approche où le consommateur joue l'émetteur vers les entreprises fait l'objet d'une nouvelle appellation : le VRM pour « Vendor Relationship Management », l'équivalent du CRM mais à destination du consommateur cette fois. Nous sommes ici en présence d'une réappropriation symbolique des stratégies marketing des entreprises par les internautes. Le public se constituant ici en réponse à des situations inédites.

Quant aux plateformes de VRM (voir le projet <https://www.trustfabric.com/> par ex.), celles-ci offrent un espace et des fonctionnalités pour que se crée un collectif sur la plateforme. Une fois le collectif en place, la plateforme se superpose au collectif et gère l'ensemble des données reçues. Cette interface représente donc un public collectif mais dont les agissements sont individuels : la plateforme opère à la place de l'individu qui lui délègue le soin de gérer ses données personnelles. L'objet technique représente ici un collectif d'individualités en action. Toutefois, à ce jour, le projet de VRM ne mobilise pas beaucoup d'internautes ; doit-on y voir une certaine « paresse » du public ? Sans doute, mais aussi un manque de volonté des professionnels à le développer.

⁶²⁵ Searls, D., (2012), « Intention Economy : when customers take charges », *Harvard Business Review Press*.

3.4. Le contexte marketing et la nécessité de développer l'image d'un public

Pour les entreprises, l'enjeu se situe donc dans la tension entre vouloir capturer l'attention du consommateur, converser avec lui, le faire participer comme « partie prenante » de l'entreprise et en même temps en extraire de la valeur ; valoriser économiquement cette attention.

La quantité d'informations n'étant pas appelée à diminuer dans un avenir proche, tout responsable marketing doit livrer la « bataille de l'attention » dans l'écosystème des médias sociaux afin que le consommateur remarque son produit, sa marque.

Cela pose alors pour le marketeur la question de la « réalité », de la « légitimité » du statut du public auquel il souhaite s'adresser et ce plus particulièrement sur le net, où les unités de lieu et d'action disparaissent et où les publics peuvent somme toute n'être qu'une audience passive occupée à d'autres choses.

Comment dès lors justifier les dépenses d'une campagne marketing auprès de la hiérarchie ?
Comment exploiter au mieux les traces que laissent les internautes afin de concrétiser en amont de la campagne l'image d'un public espéré ?

Les outils web analytics 2.0 (tels que Google analytics) vont permettre une indexation du statut de membre du public en se basant sur des critères permettant de distinguer les différentes cibles qui se retrouvent sur les réseaux sociaux. Grâce à ces outils d'analyse, le marketeur va pouvoir obtenir un screening très précis des profils socio-démographiques, intérêts, besoins et localisation géographique de ses consommateurs. Il pourra donc adapter une communication appropriée à chacune d'entre elles (ex : ceux qui aiment les chats, font du golf, ayant moins de 40 ans). C'est donc ici une instance d'analyse extérieure à l'entreprise qui est convoquée pour légitimer l'existence d'un public sur des critères autorisés et choisis par l'entreprise.

Le public dénommé ici « audience » ne peut être lui-même une instance décidant de sa propre définition, puisqu'il n'existe pas encore en tant que collectif social. « La mesure de l'audience constitue ainsi en public un ensemble de personnes en fonction de critères nécessairement

prédéterminés en dehors des principaux intéressés ⁶²⁶ ». Cette audience est elle-même scindée en internautes et mobinautes ; c'est donc l'interface technologique utilisée qui confère un statut au public.

La légitimation du public peut aussi se faire via une instance d'analyse interne à l'entreprise via le recours aux services d'un community manager qui d'une part fera l'interface entre les clients 2.0 et la hiérarchie de l'entreprise et d'autre part participera aux conversations. Notons que le community manager utilise également les outils du web analytics.

Ces analyses et outils internes et externes proposent donc des profils dédiés pour chaque type de public, qui feront ensuite l'objet de communications et d'actions spécifiques.

Toutefois, ce screening tellement personnalisable pose la question de la cohérence des messages émis par l'entreprise. De plus, cette approche occulte le fait que le consommateur sur internet, cherche à vivre autre chose qu'une relation commerciale. Certaines marques l'ont déjà bien compris et recourent à l'émotion pour capter l'attention des internautes. On les nomme des « love marks » (Nespresso, Starbucks, M&M's...). De plus en plus d'études et de recherche en marketing se penchent sur cette variable « amour » ⁶²⁷ en contexte économique. Le « loving consumer » est-il dès lors le nouveau public à traquer ?

4. Les parties prenantes et le capital social

Nous nous intéresserons à cette notion sous l'angle de sa prise en compte en management. Ainsi, les parties prenantes sont « des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques » ⁶²⁸. Dans cette optique l'entreprise est perçue comme un "nœud de contrats" entre ces divers agents économiques. Il convient donc que l'entreprise soit attentive au respect des différents intérêts de ces parties et inversement, ces dernières doivent aussi tenir compte des intérêts de l'entreprise. Dans le cadre des PME

⁶²⁶ Le Marec, J., « Le public », *BBF*, 2001, n° 2, p. 50-55
[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 23 décembre 2012.

⁶²⁷ Voir notamment les travaux de N. Albert, D. Merunka, P. Valette-Florence, "When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions", *Journal of Business Research*, 2008 – Elsevier.

⁶²⁸ Post, Preston, Sachs (2002), *Redefining the Corporation Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 376 pages.

nous pensons tout particulièrement aux fournisseurs, aux partenaires d'affaires, aux clients qui sont consom'acteurs, etc.

La satisfaction des intérêts des parties prenantes nécessite une bonne communication ainsi qu'une analyse approfondie des usages des informations dans les métiers de l'entreprise, lors des échanges avec les parties prenantes, ce qui doit faire l'objet d'un processus de veille.

Dans le monde des entreprises, nous assistons à une prise de conscience de l'importance stratégique d'une implication de toutes les parties prenantes dans le projet entrepreneurial. La question des publics au sens large interroge donc également les sciences de gestion et se retrouve dans des approches comme la matrice SWOT, la balance scorecard, l'analyse de Pestel et la matrice « Canvas ». Un autre exemple dans le cadre du web 2.0 est le succès croissant des plateformes de crowdfunding et de crowdsourcing⁶²⁹.

Inciter toutes les parties prenantes à participer au projet de l'entreprise se trouve au centre de ces approches et permet à chaque public potentiel d'avoir une démarche créative et/ou d'innovation dans la conception de BM innovants. La matrice Canvas utilisée pour susciter ces BM innovants, valorise de facto le capital social de l'entrepreneur et celui des parties prenantes.

Outre les parties prenantes, le capital social devient en effet un facteur important : Robert Putnam⁶³⁰ considère que le «capital social se réfère aux caractéristiques de l'organisation sociale comme la confiance, les normes et les réseaux qui améliorent l'efficacité de la société en facilitant l'action coordonnée ».

Les TIC peuvent recréer un business model permettant à l'entreprise de nouvelles perspectives de développement même en période d'incertitude. Une cellule de veille prend ici tout son sens pour une TPE parce qu'elle peut mieux anticiper les évolutions du marché et de ses concurrents.

Mais l'introduction des TIC nécessite une adaptation tant à l'externe qu'à l'interne (résistance au changement) et un recours à des alliances stratégiques pour palier des lacunes en ressources internes doit souvent s'envisager.

⁶²⁹ Belleflamme, P., Lambert, Th. and Schwienbacher, A., "Crowdfunding: Tapping the Right Crowd", (April 25, 2012). CORE Discussion Paper No. 2011/32. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1578175>, page consultée le 23 avril 2014.

⁶³⁰ R. Putman, (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.

La notion de bricolage de Weick⁶³¹ est un concept utile pour comprendre les modalités de l'implantation des systèmes d'informations dans les TPE dans le cadre de la mise en place de nouveau business model.

La mise en œuvre de technologies de l'information nécessite un processus particulier dans une TPE, à savoir l'intégration du client dans la transformation du business model, et la prise en compte des contraintes internes. Les outils du Web 2.0 peuvent faciliter ce processus.

Néanmoins, la gestion d'une plateforme Web 2.0 au sein d'une PME est un exercice périlleux pour le dirigeant. Il doit penser la proposition de valeur pour la cible des utilisateurs ; il doit pouvoir articuler des ressources et compétences dont certaines sont possédées par des utilisateurs ; la plateforme joue un rôle « centralisateur » entre les différentes parties du marché et associe différentes sources de revenus. A côté de ses tâches de gestion, le dirigeant doit bien souvent se charger de collecter, d'évaluer et de diffuser les contenus proposés par les utilisateurs. Certes des outils existent pour interconnecter des contenus mais c'est un aspect dont il doit tenir compte lorsqu'il s'oriente vers une stratégie 2.0.

L'évolution consistant à vouloir prendre en compte les communautés virtuelles comme cible pour une nouvelle stratégie communicationnelle va permettre une fidélisation du client ainsi que la création de nouveaux produits tout en renforçant le réseau « réel » actuel. Cela crée une réelle empathie avec le consommateur (marketing de la reliance⁶³²).

Même si l'entreprise dispose d'un dirigeant compétent et ouvert qui met en place des systèmes d'informations qui modifient son business model, elle doit également considérer que ses salariés, tout comme ses clients, ne possèdent pas forcément cette culture technologique. Ainsi, il ne faut pas oublier d'incorporer une « formation » des salariés et clients, ou tout au moins une « acculturation » aux technologies mises en place.

Le fait qu'une société ait eu recours dès sa création aux TIC et qu'elle suive, voire anticipe, l'évolution 2.0 du web en favorisant les stratégies d'usages des différents utilisateurs, est à la fois la conséquence et le moteur du changement. De plus, la transformation du consommateur en consomm-acteur est générateur de contenus, d'avis et de critiques notamment dans les medias sociaux et cela permet aux PME de se développer le plus en phase possible avec leurs clients.

⁶³¹ Karl Weick définit le bricolage comme une capacité à détourner un objet, une idée, une institution de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle. C'est par la créativité que se construit l'action. Pour ce faire, il identifie les exigences suivantes : connaissance intime des ressources, une observation attentive et à l'écoute, un climat de confiance pour accueillir les nouvelles idées, une auto-correction des structures, avec des feedbacks. (K.Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, 2001).

⁶³² E. Reiss, « Le marketing éthique », in *Market Management* 2003/1 (vol.3), 64 p. Ed. Eska.

5. La communication 2.0 et le rôle paradoxal du communicant

5.1. Stratifications des modes de communication en ligne

Les travaux de Watzlawick⁶³³ ont démontré que la communication était principalement une question de relation humaine. Il convient donc de s'interroger sur la place laissée à cette relation dans le discours « one to many » des entreprises d'une part, et dans l'automatisation croissante des actions de communication en ligne d'autre part.

Patrick-Yves Badillo⁶³⁴ distingue trois strates de communications en ligne : la communication institutionnelle, sociale et « en temps réel et locale ». Cette communication globale de l'organisation est complexe car les trois strates se superposent.

Contrairement à la communication « institutionnelle » en ligne qui est statique et linéaire, la communication « sociale » en ligne d'une communauté tend à favoriser l'interaction, la communication relation, d'où peut découler le processus d'engagement⁶³⁵.

« La communication « sociale » peut aussi s'accompagner d'une communication « en temps réel » et « locale ». Inscrite dans le cadre de l'analyse de l'école de Palo Alto, la relation est « ici » dans une communauté qui défend son idée et est « maintenant » dans une communauté qui ne se focalise pas sur les actions du passé, mais qui engage « maintenant » les acteurs⁶³⁶ ». Les plateformes de communication en direct comme Twitter par exemple illustrent bien le « hic et nunc » de la communication en temps réel et locale. Ces plateformes permettent le suivi et la participation aux discussions dans des échanges initiés à partir d'évènements locaux en temps réel, et représentent une nouvelle forme de relation communicationnelle.

Nous nous intéresserons spécialement à cette troisième strate de la communication en ligne car c'est elle qui échappe le plus à l'automatisation et aux discours pré formatés de

⁶³³ Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D., (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.

⁶³⁴ Badillo, Patrick-Yves et al. « Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations », *Les Cahiers du numérique* 4/2010 (Vol. 6), p. 167-180.

⁶³⁵ Rapport Nielsen Q3 2011 « The social media report » : 52 % d'utilisateurs actifs sur les medias sociaux suivent une marque, <http://www.slideshare.net/jenniferpricci/nielsen-socialmediareport>, page consultée le 13 septembre 2011.

⁶³⁶ Badillo, Patrick-Yves et al, Op.cit.

l'entreprise. C'est aussi elle, qui va générer le plus de « situations de gestion » qui devront être gérées par les acteurs.

5.2. Les « innovations sociales d'usages »

Il est courant d'entendre que les entreprises doivent « parler moins pour écouter plus » mais cette action est fortement chronophage et en contradiction avec le mode de fonctionnement habituel du marketing. C'est ici que nous poursuivons l'analyse du concept de situation de gestion en lien avec la performance et le résultat. Notre approche se centrera sur les processus de communication externes.

La PME doit organiser au mieux les processus de communication externes pour éviter à la fois les crises d'image ou de réputation, mais aussi pour séduire le consommateur sur le long terme.

Pour de nombreuses entreprises, l'utilisation du web 2.0 peut-elle se résumer à ajouter un outil marketing supplémentaire qu'il faut intégrer aux autres dispositifs de vente de l'entreprise ? La technologie 2.0 va-t-elle être réduite à reproduire le fonctionnement existant ou produira-t-elle de nouvelles manières de travailler ?

L'approche structurationniste en Systèmes d'Information, née dans les années 80 nous montre que ce ne sont pas les outils informatiques qui sont ou non innovants, mais plutôt la façon dont les utilisateurs-finaux se les approprient. Ce sont les « innovations sociales à l'usage »⁶³⁷. Une technologie peut soit reproduire le mode de fonctionnement existant ou produire de nouvelles organisations et manières de travailler. Mais comment émergent ces innovations sociales à l'usage ?

La littérature structurationniste envisage trois situations⁶³⁸ :

- Une première, celle de l'archétype technologique neutre où il n'y a pas d'innovations sociales à l'usage. La technologie se fonde dans la routine pré-existante à la mise en oeuvre de l'innovation technique. Le système reste inchangé.
- Une seconde, celle de l'archétype régénérant où il y a innovations sociales à l'usage. Les utilisations de la technologie débouchent sur la production de nouvelles structures sociales et le système est modifié en profondeur par la technologie.

⁶³⁷ F.X. de Vaujany, Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/755-gerer-linnovation-sociale-a-lusage-des-technologies-de-linformation-une-vision-structurationniste/download>, page consultée le 11 septembre 2014.

⁶³⁸ *Ibidem*.

- Enfin, une troisième situation, celle de l'archétype perturbateur. Dans ce dernier cas, les utilisations peuvent correspondre à des innovations sociales à l'usage ou au prolongement des routines. Mais dans tous les cas de figure, les utilisations perturbent le système. Cet archétype peut donc se confondre avec les deux précédents ou constituer un archétype en tant que tel lorsque les utilisations débouchent sur l'interruption des routines pré-existantes.

L'approche structurationniste se fonde notamment sur le modèle morphogénétique d'Archer⁶³⁹ qui considère que les structures (notamment techniques) précèdent et conditionnent l'action.

« Dans le cas de l'archétype neutre, le pouvoir conditionnant des structures est supérieur à celui des actions, notamment des usages. Les utilisations de la technologie reproduisent le système de rôle, et les cloisonnements organisationnels qui lui sont associés.

Pour une situation "régénérée" (R), la situation est tout autre. Les actions sont plus fortes que le pouvoir conditionnant des structures et les usages transforment le système de rôle en place avant le déploiement du nouveau système technique. Ce dépassement du pouvoir conditionnant des structures peut reposer soit sur un sacrifice (matériel, symbolique ou psychologique), soit sur la capacité d'inventivité des utilisateurs pour "contourner" celles-ci. Enfin, dans une situation perturbée, actions et structures entrent en tension. Cela se traduit par l'émergence d' « incompatibilités » au sein du système de rôle⁶⁴⁰ ».

Le modèle d'Archer peut donc nous aider à mieux comprendre où se situe l'action des médias sociaux et quel est son impact sur le système organisationnel.

L'approche proposée par Archer peut être mise en relation avec les recherches de Rogers⁶⁴¹ qui ont contribué à alimenter les connaissances sur la façon dont une innovation circule à travers les réseaux sociaux et plus simplement sur la façon dont le web 2.0 est adopté par les utilisateurs. Dans la « Théorie de la diffusion⁶⁴² » l'adoption est perçue comme un processus caractérisé par plusieurs phases qui vont de la première exposition de l'utilisateur à l'innovation, jusqu'à la confirmation ou le rejet de l'adoption par ce dernier. Rogers identifie cinq phases dans la diffusion de l'innovation :

⁶³⁹ Archer, MS., *Realistic social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge university press, 1995, 354p.

⁶⁴⁰ F.X. de Vaujany, Op.cit., page consultée le 11 septembre 2014.

⁶⁴¹ Rogers, E.M., (1953), *Diffusion of innovations*, New York Free Press.

⁶⁴² *Ibidem*.

- la connaissance : l'individu est exposé à l'innovation et acquiert quelques notions sur son fonctionnement;
- la persuasion : l'individu amorce une prise de position au sujet de l'innovation;
- la décision : l'individu s'engage dans des activités lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation;
- l'implantation : l'individu utilise l'innovation au quotidien et l'évalue;
- la confirmation : l'individu tente d'obtenir des informations venant renforcer son choix.

Le schéma ci-après illustre ces différentes phases dans la diffusion de l'innovation et les marchés engendrés. Il y adjoint également une typologie spécifiant les réactions des utilisateurs à l'innovation.

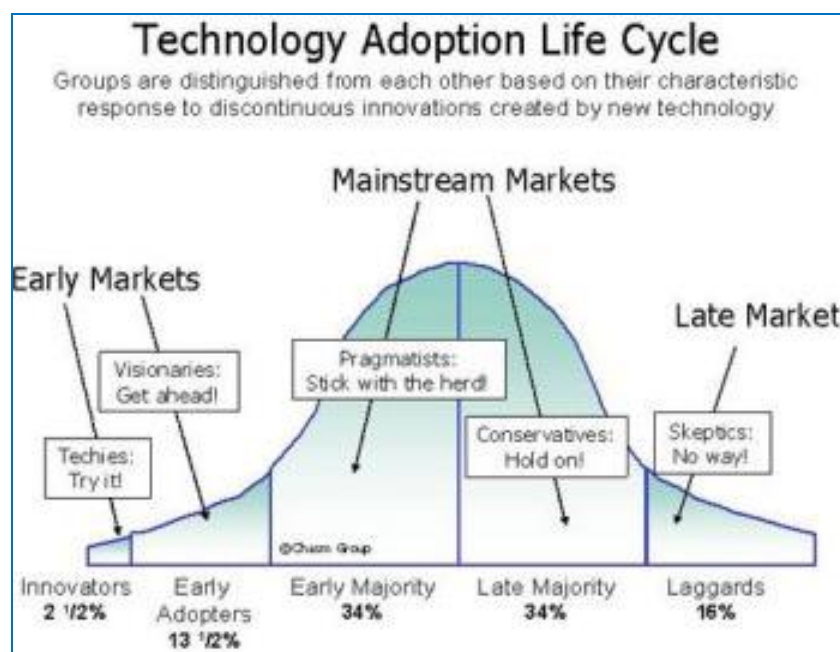


Figure 46 : Schéma de la Théorie de la diffusion⁶⁴³

Notons que suite aux critiques⁶⁴⁴ faite au modèle diffusionniste, à savoir que la diffusion d'une innovation interviendrait seulement lorsque l'innovation est achevée et prête à être adoptée, Rogers a introduit une phase supplémentaire qui est celle de la « réinvention » illustrant ainsi la façon dont les usagers modifient le dispositif qu'ils adoptent. Cette phase de

⁶⁴³ Source : <http://trendwatchersonline.blogspot.be/2009/10/samenvatting-van-de-innovatietheorie.html>, page consultée le 15 décembre 2013

⁶⁴⁴ Boullier, D., « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers », In: *Réseaux*, 1989, volume 7 n°36. pp. 31-51. url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1989_num_7_36_1351, page consultée le 29 septembre 2014.

la réinvention nous ramène à la notion de bricolage par les utilisateurs, que nous avons évoqué plus haut.

Ceci nous permet de construire une première grille de lecture pour l'analyse des changements à l'œuvre.

5.3. Pluri-media et cohérence

La PME doit élaborer une stratégie de communication pluri-media avec des supports très complémentaires et souvent hybrides (code QR sur les affiches papier qui renvoient à l'application mobile). Son discours devient donc multiple et il est difficile pour l'entreprise de maîtriser l'ensemble des modalités de sa relation avec le client, surtout que ce dernier développe des rapports ambivalents avec les marques. Frank Debos⁶⁴⁵ fait remarquer que même si l'on utilise plusieurs médias, il s'agit toujours du même client. Il faut donc mettre en cohérence tous les supports utilisés (notion d'écosystème) par l'entreprise et confier le suivi des clients à des équipes commerciales transversales ad hoc. Il insiste également sur le fait qu'il faut surtout écouter les consommateurs aux endroits où ceux-ci se manifestent comme dans les « calls center », dans les courriers entrants, dans les services clients ou encore sur les sites Internet des marques.

5.4. Le rôle paradoxal du communicant

Il arrive que le consommateur se lasse, il a l'impression d'une écoute intéressée, d'une « fausse écoute » de la part de l'entreprise. A quoi cela tient-il ?

Tout d'abord, le web 2.0 change le rôle du communicant dans l'entreprise car sont convoqués au dialogue des métiers « non communicants » à la base, comme les experts par exemple.

Ensuite, l'individu en charge d'écouter et de dialoguer avec le consommateur se trouve pris au piège d'un paradoxe : il doit en effet établir un dialogue sur le long terme avec le client dans le but de le fidéliser et en même temps, il doit y consacrer le moins de temps possible pour pouvoir poursuivre une autre tâche.

⁶⁴⁵ Debos, F., « Internet et communautés virtuelles d'intérêt: vers une nouvelle mise en perspective de la communication de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs, Médias09, entre communautés et mobilité, France 2009, (archivesic.ccsd.cnrs.fr/.../Article_AIX_V_FINALEV3.pdf)

Les TIC ont ici pour rôle de fluidifier les échanges d'information et même de contribuer à une certaine standardisation de la communication. Dans les centres d'appel par exemple, lorsque le travail d'interprétation inhérent à toute communication véritable est réduit et que par ailleurs, une procédure-type se déclenche automatiquement chez les salariés dès l'apparition d'un signe, le management peut vite considérer que les salariés ne nécessitent que de faibles qualifications alors que la pratique réelle nécessite des compétences non reconnues comme la capacité à utiliser simultanément plusieurs applications informatiques, des compétences relationnelles, etc.

Comment les différents acteurs se s'arrangent-ils dès lors dans de tels univers communicationnels hétérogènes ?

Les travaux de Girin portant sur l'apparition dans les organisations d'un « mandataire composite⁶⁴⁶ » sont à relever ici. Pour lui, une organisation est un système qui génère et facilite l'éclosion de mandats. Un individu se décharge sur un autre ou sur une entité de la charge d'accomplir pour lui ce qu'il n'a pas le temps ou l'envie de faire lui-même.

« Le mandataire, en pratique, n'est généralement pas un homme, ni même un groupe, mais un composite de personnes, de bouts de ficelles et d'autres choses encore⁶⁴⁷ ». Ce composite « agit » et « pense » à sa manière propre, qui n'est pas exactement celle du corps et du cerveau humain. C'est ce dont tentent de rendre compte les théories de la « cognition distribuée ». Le « faire faire », qui est le problème du management, se joue aussi avec des acteurs et des objets, des lieux, des textes, des procédures. Il porte donc sur des composites et non sur des individus ou des groupes. Avec les outils du web 2.0, nous sommes bien dans ce contexte.

Si, dans l'organisation, plusieurs personnes sont en charge de la communication dans les médias sociaux, elles doivent évidemment se résoudre à être interchangeables à n'être qu'un simple nœud du réseau, un lieu de passage dans l'écosystème informationnel. Individu, mais décidément plus sujet !

Mettons maintenant le focus sur les pratiques communicationnelles observées dans le cadre de notre échantillon étudié.

⁶⁴⁶ F. Charue-Duboc et al., des savoirs en action, contributions de la recherche en gestion, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, 1995, pp.233-279

⁶⁴⁷ *Ibidem*, p.233

6. Le terrain observé

Etant tenue à une clause de confidentialité, nous joignons dans les annexes de cette thèse, un courrier de la Région Wallonne attestant que nous avons effectivement réalisé 93 audits de PME entre 2010 et 2014.

A partir de ce corpus, nous avons effectué une analyse quantitative. Cette enquête⁶⁴⁸ va nous permettre de développer deux points :

- la première partie s'est essentiellement intéressée au type de communication mis en place par les PME auditées dans le cadre d'un passage au web 2.0,
- la seconde partie tentera de mettre en évidence quelques tendances observées sur l'évolution des dossiers durant la période des cinq années concernées par l'étude.

Elle sera complétée par la suite par des entretiens qualitatifs ainsi que l'observation et la collecte de données. Cette analyse est surtout descriptive, elle propose un état des lieux de la communication en ligne des PME auditées lorsque celles-ci introduisent le web 2.0.

6.1. Etude de la communication en ligne des PME auditées lors de leur passage au web 2.0

6.1.1. Mail et Emailing

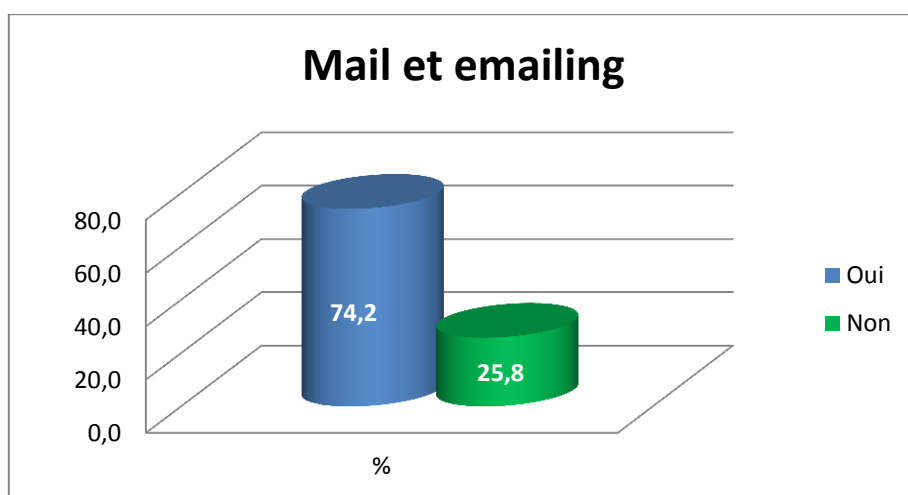


Figure 47 : Utilisation du mail et de l'emailing⁶⁴⁹

⁶⁴⁸ Analyse quantitative fondée sur la méthodologie présentée in Ardilly, P. (2006), *Les techniques de sondage*, Technip.

La communication par e-mail est toujours fort présente auprès de notre cible. Même si les entreprises mettent d'autres canaux de communication à disposition, elles déclarent en majorité, que le mail et les campagnes d'emailing restent leurs principaux vecteurs de communication à ce jour. Le mailing est utilisé tant pour communiquer vers l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise.

6.1.2. Les Blogs

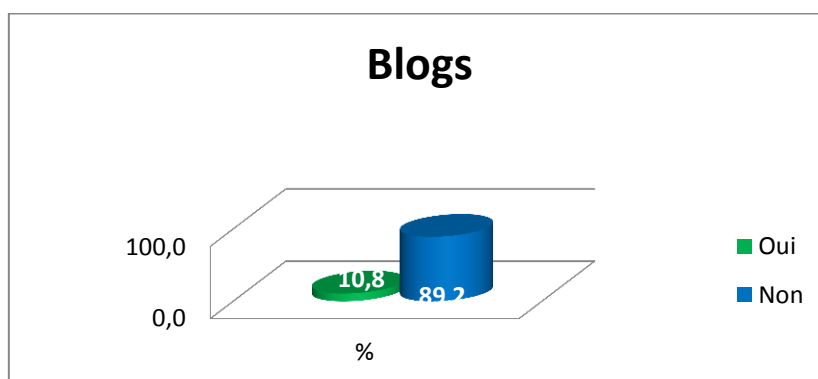


Figure 48 : Les blogs⁶⁵⁰

Le score des blogs s'explique surtout par le fait que pour les PME avoir un blog actif, est un moyen pour celles-ci de favoriser leur référencement. C'est un système gratuit pour augmenter leur visibilité sur la toile. Lors de la demande de financement, ce poste fait en quelque sorte partie du « package de départ » pour la plupart d'entre elles.

Par la suite, l'effet gadget se fait sentir et elles ont tendance à ne l'alimenter qu'occasionnellement.

6.1.3. Les Forums

Les forums rencontrent très peu de succès. Ceux qui existent encore à ce jour sont issus de dossiers rentrés avant 2010. Ils sont aujourd'hui remplacés par les réseaux sociaux.

⁶⁴⁹ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁵⁰ Tableau réalisé par l'auteur.

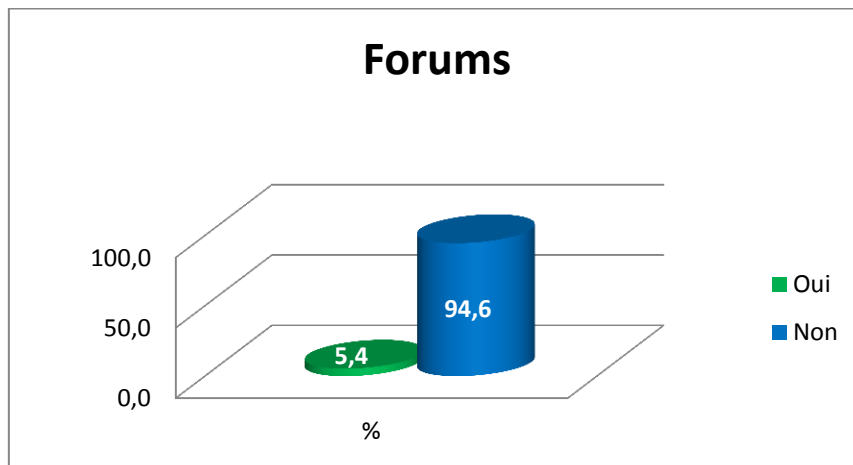


Figure 49 : Les Forums⁶⁵¹

6.1.4. Les Portails

Peu de succès également pour les applications « portails⁶⁵² » qui obtiennent des scores identiques à ceux observés pour les forums. Les portails sont aujourd'hui souvent remplacés par des plateformes communautaires plus dynamiques et interactives.

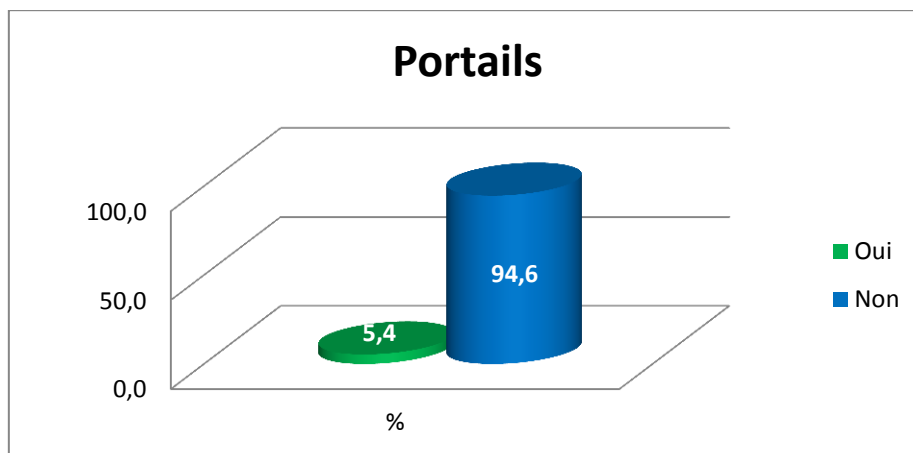


Figure 50 : Les Portails⁶⁵³

⁶⁵¹ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁵² Un site portail Internet est un site qui par son contenu (moteur de recherche, actualités, infos pratiques, météo,) se veut un point d'entrée incontournable sur Internet et un carrefour d'audience (<http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Portail-Internet>, page consultée le 8 avril 2015).

⁶⁵³ Tableau réalisé par l'auteur.

6.1.5. Les News sur le site internet

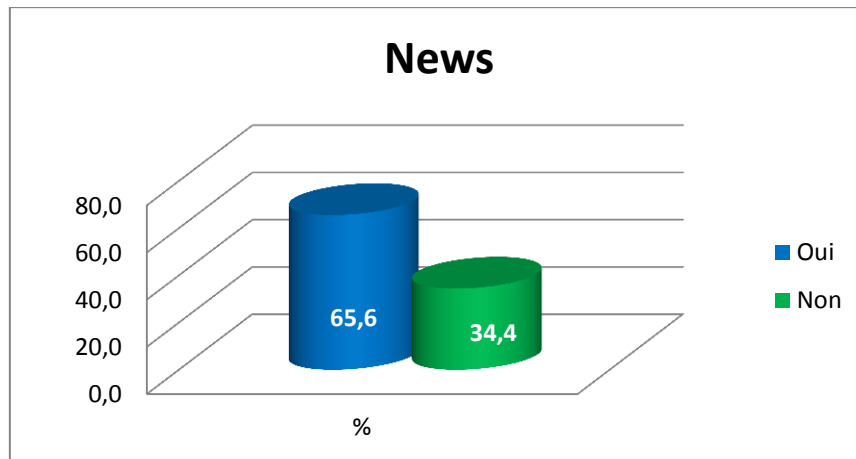


Figure 51 : Les News⁶⁵⁴

Les news ont toujours du succès auprès de notre échantillon. Les PME aiment ce moyen de communication simple et rapide pour communiquer vers un large public en allant à l'essentiel.

La philosophie même des news cadre bien avec le tempo de la PME.

Les news restent en quelque sorte imprégnées du paradigme communicationnel de Shannon et Weaver⁶⁵⁵ : elles servent surtout à « véhiculer l'information » pour nos PME.

6.1.6. Les Vidéos

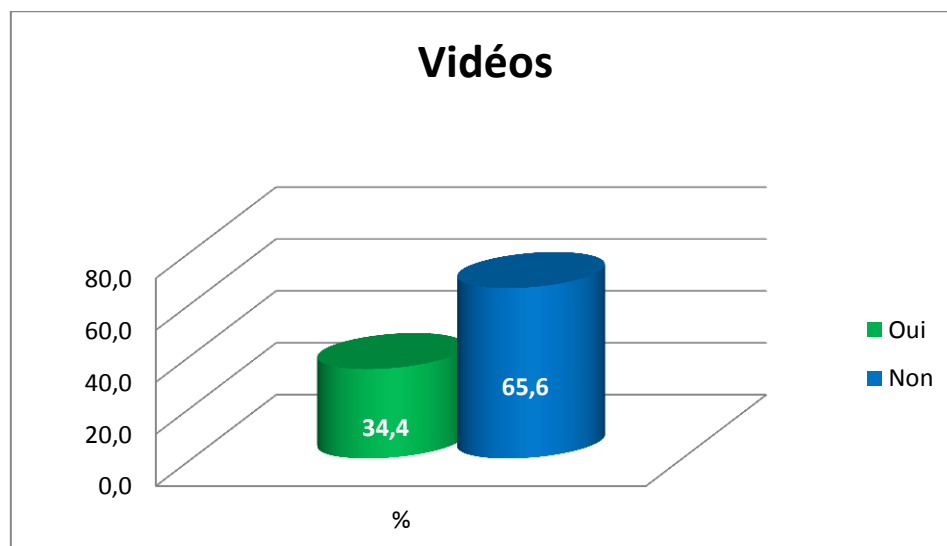


Figure 52 : Les vidéos⁶⁵⁶

⁶⁵⁴ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁵⁵ cfr. Supra.

⁶⁵⁶ Tableau réalisé par l'auteur.

Petit à petit, l'utilisation de la vidéo se fait de plus en plus présente. La vidéo plaît aux PME car elle leur permet de montrer leurs produits, l'utilisation de ces derniers, mais aussi de se présenter en tant qu'entreprise auprès de fournisseurs ou clients potentiels. Nous constatons une nette croissance du recours à la vidéo à partir de l'année 2012. Les vidéos sont postées sur Youtube mais se retrouvent également sur le site internet de la PME.

Une des PME audité, active dans le domaine de la photographie pour les particuliers, a développé un nouveau canal de vente en proposant la réalisation de vidéos pour sites internet à caractère commercial.

Voyons maintenant l'utilisation des réseaux sociaux dans ces PME.

6.2. Les réseaux sociaux et les PME auditées

Dans les tableaux suivants, nous observerons vers quels types de réseaux sociaux se sont tournées les PME auditées lors de leur passage au web 2.0.

6.2.1. FaceBook

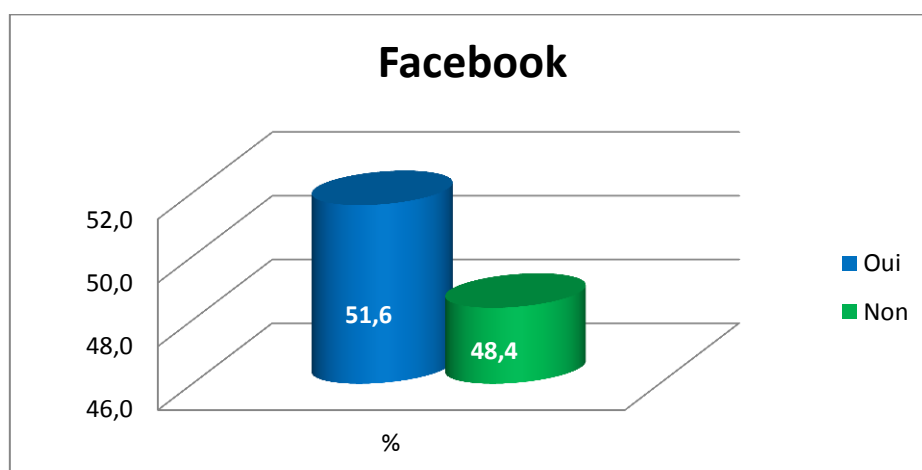


Figure 53 : Facebook⁶⁵⁷

⁶⁵⁷ Tableau réalisé par l'auteur.

Un peu plus de la moitié de notre échantillon dispose à ce jour d'une page Facebook (52%). Ce sont des pages « entreprises » qui génèrent certes de l'activité mais sans comparaison avec ce que l'on peut rencontrer sur les pages Facebook des marques connues.

6.2.2. Twitter

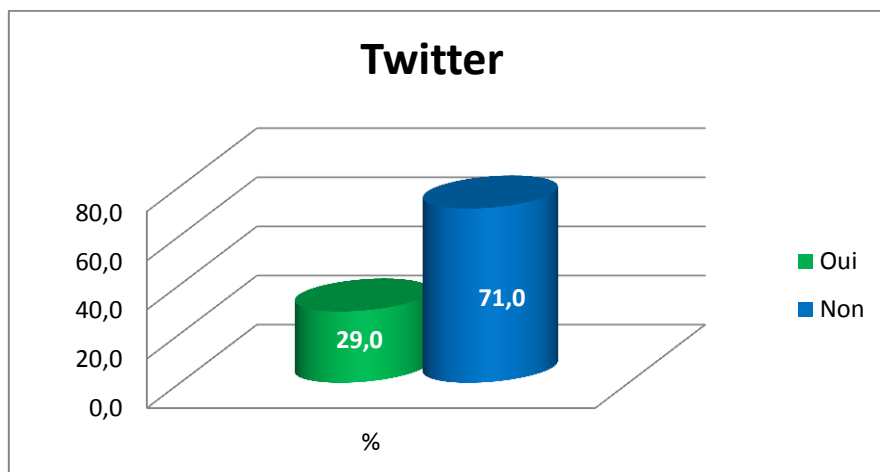


Figure 54 : Twitter⁶⁵⁸

L'application Twitter est également bien présente (29%) mais génère assez peu d'activité. Ceci peut s'expliquer par le fait que les utilisateurs de ce réseau social suivent surtout certains profils mais sont peu actifs tant dans la production de contenu que d'actions de retweet par exemple.

6.2.3. Les réseaux sociaux d'images

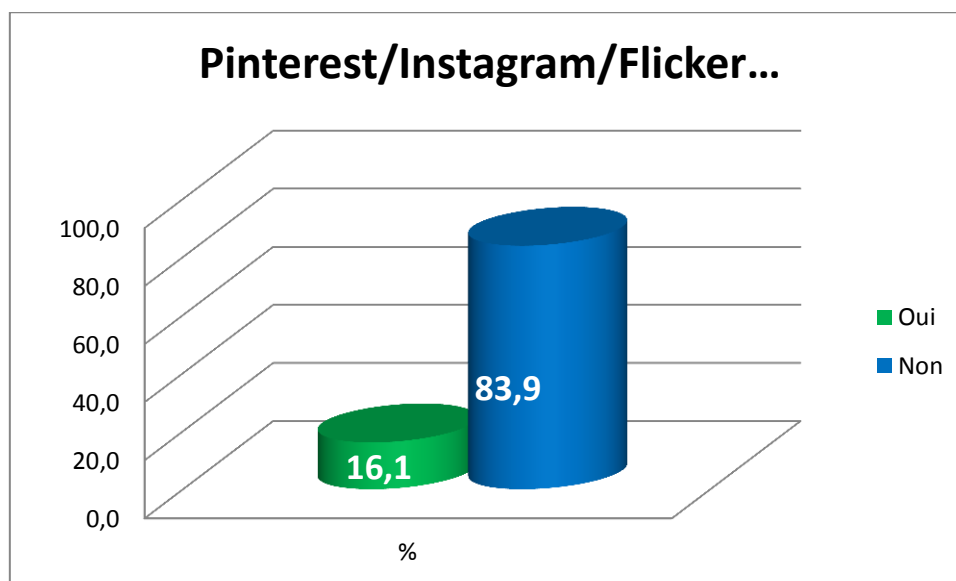


Figure 55 : Les réseaux sociaux d'images⁶⁵⁹

⁶⁵⁸ Tableau réalisé par l'auteur.

Succès plus mitigé pour les réseaux sociaux d'images mais nous constatons une nette croissance de ceux-ci à partir de l'année 2012 notamment auprès des entreprises qui vendent des biens de consommation et qui profitent de réseaux comme Pinterest pour présenter leurs produits dans un univers médias différent.

6.3. Intégration et automatisation

6.3.1. Extranet B2B

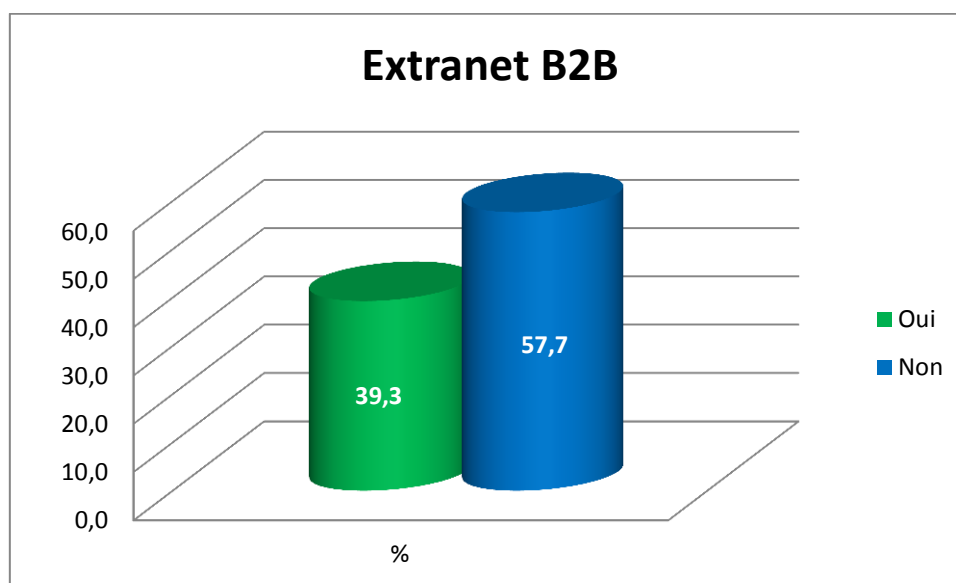


Figure 56 : PME qui possèdent un extranet en B2B⁶⁶⁰

Pour les PME actives dans le secteur B2B et B2B & B2C, nous observons que 39% d'entre elles possèdent un extranet. Un site extranet est « ni plus ni moins un intranet accessible de n'importe où. Un extranet permet également de compartimenter le contenu pour en restreindre l'accès aux personnes concernées. Ainsi, grâce à la mise en place d'une politique de droits adéquate, on peut définir précisément quel contenu sera visible pour chaque utilisateur de l'intranet. Cela permet d'avoir accès à ses ressources et à ses outils de n'importe quel poste et de n'importe quel lieu pourvu d'une connexion. On peut le qualifier de social quand ses fonctionnalités comportent la notions de profils en interne (avec constitution de groupes

⁶⁵⁹ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁶⁰ Tableau réalisé par l'auteur.

associé à une messagerie type mail et instantanée, la gestion d'actualités, un moteur de recherche et des outils de partages) »⁶⁶¹.

L'utilisation d'un extranet convient donc aux entreprises qui ont besoins d'accéder en permanence (et donc en dehors de leurs locaux) à leurs ressources et/ou dont les collaborateurs sont amenés à être mobiles.

6.3.2. ERP, CRM

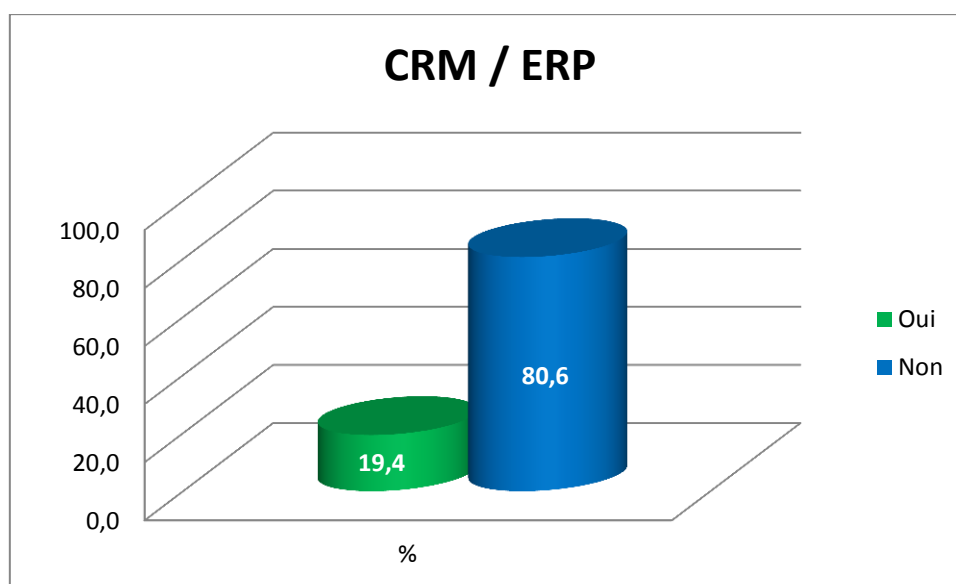


Figure 57 : PME qui disposent d'un CRM ou d'un ERP⁶⁶²

Les CRM et les ERP se retrouvent plus généralement dans les sociétés occupant plus de 10 personnes.

Le CRM est un logiciel de gestion de la relation client qui permet de pouvoir la prospection, les devis, la gestion des commandes et des clients, la facturation, etc. Les PME ont généralement spécifié différents incidents dans le dossier de leur demande de prime. Ces incidents les ont poussés à adopter un système CRM. Les cas suivants sont les plus représentatifs : leur service commercial passe trop de temps à préparer les visites des vendeurs ou à rédiger des comptes rendus, leur responsable marketing rencontre des difficultés avec la constitution des listes de prospects, le service après-vente traite chaque demande comme un nouveau problème, car il ne dispose pas d'un historique des interventions auprès de la

⁶⁶¹ Source : <http://e-strategie.com/pourquoi-integrer-un-extranet-ou-un-reseau-social-dentreprise-rse-peut-rendre-votre-entreprise-plus-performante/>, page consultée le 25 septembre 2014.

⁶⁶² Tableau réalisé par l'auteur.

clientèle et enfin, le service en charge de la gestion des commandes demande systématiquement des informations alors que celles-ci sont communes à l'ensemble des commandes.

Les ERP (Enterprise Resource Planning) permettent quant à eux la planification des ressources de l'entreprise, ce sont des outils informatisés qui permettent le pilotage de l'entreprise en temps réel. Cet outil a le grand avantage de pouvoir connecter les différentes fonctions de la PME en utilisant les données communes, de standardiser les processus et les données de l'entreprise et de transformer les données transactionnelles en information utile. C'est ainsi que si une PME réalise une vente, l'ERP génère automatiquement une écriture comptable en partie double dans le journal des ventes avec calcul automatique de la TVA. Dans le même temps, le grand livre et le compte de résultat sont impactés.

Mais pour une PME installer un ERP n'est pas chose aisée, il faut en effet que les interfaces hommes machine soient standardisées, ensuite les ERP doivent être paramétrables pour s'adapter aux processus de la PME et enfin, ils doivent être programmables pour des développements plus avancés. C'est donc ici que les PME n'hésitent pas à faire recours à un expert Rentic pour les accompagner dans la démarche.

6.3.3. Automatisation des commandes et de l'administration

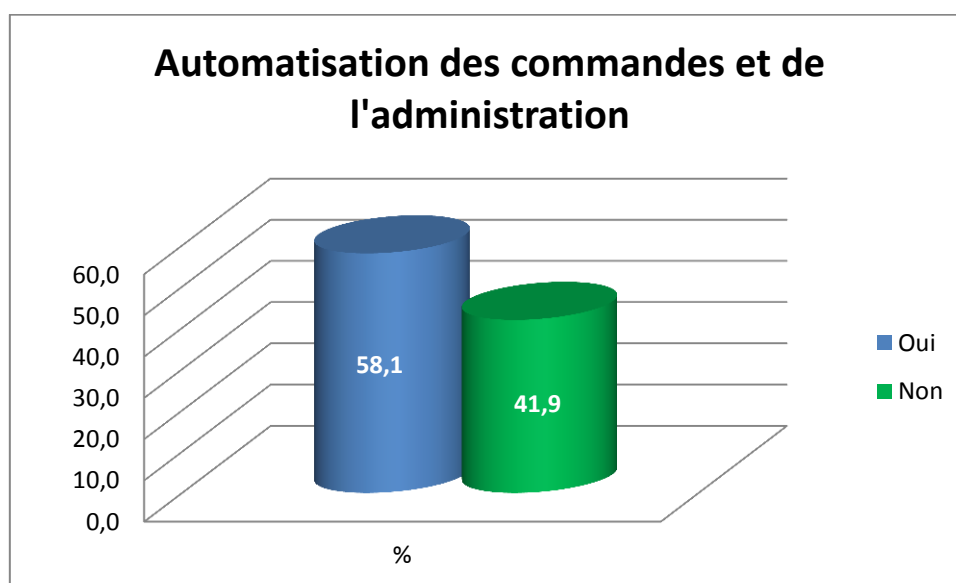


Figure 58 : PME qui automatisent les commandes et l'administration⁶⁶³

⁶⁶³ Tableau réalisé par l'auteur.

Les PME sont très intéressées par tout ce qui facilite et accélère les tâches de gestion répétitives ou par des dispositifs qui évitent les erreurs d'encodage et de facturation.

Ce point concernant l'automatisation des commandes et d'une partie de l'administration motive les entrepreneurs à s'orienter vers la refonte de leur site pour permettre cette automatisation tout en y intégrant aussi les outils du web 2.0.

6.4. Le site est utilisé comme

6.4.1. Vitrine

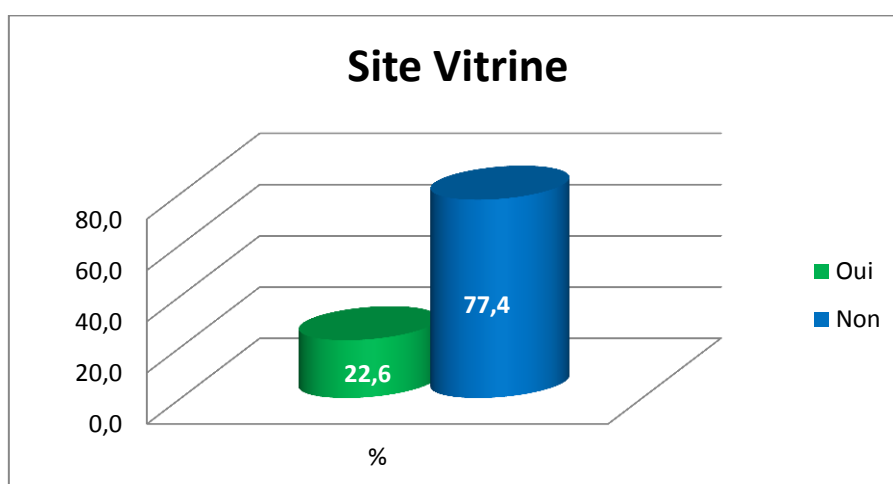


Figure 59 : site vitrine⁶⁶⁴

Un peu moins d'un quart de notre échantillon fonctionne encore avec une vision stratégique *a minima*, considérant le site internet comme une vitrine de l'entreprise, et donc sans réelle interactivité. Le site internet, carte de visite en ligne, leur permet simplement d'exister sur la toile, au même titre que leurs concurrents.

6.4.2. Outil de communication

Par contre, 63% des PME estiment que le site constitue pour elles un réel outil de communication.

⁶⁶⁴ Tableau réalisé par l'auteur.

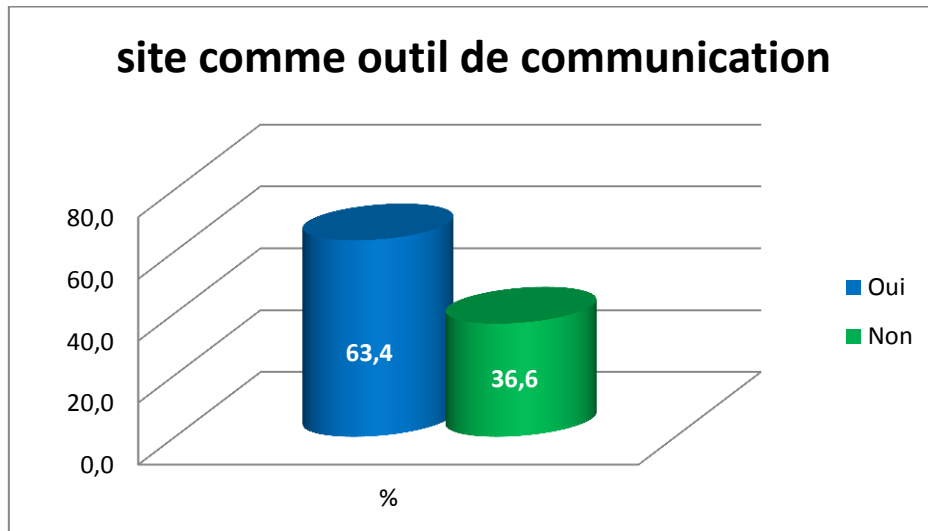


Figure 60 : site comme outil de communication⁶⁶⁵

Elles veillent à ce que le site présente des news régulières, des actions promotionnelles, etc. mais aussi que le look de celui-ci évolue avec le temps, qu'il permette un lien vers les réseaux sociaux etc. Pour ces PME, le site est un réel outil au service de la stratégie commerciale et communicationnelle.

6.4.3. Le site comme dispositif pour télécharger des applications, des simulateurs,...

Cette option est envisagée pour un peu moins d'un quart de notre échantillon. La formule semble rencontrer un succès croissant depuis 2014. Il nous semble que cette tendance est à comprendre dans la part croissante que prend le mobile.

⁶⁶⁵ Tableau réalisé par l'auteur.

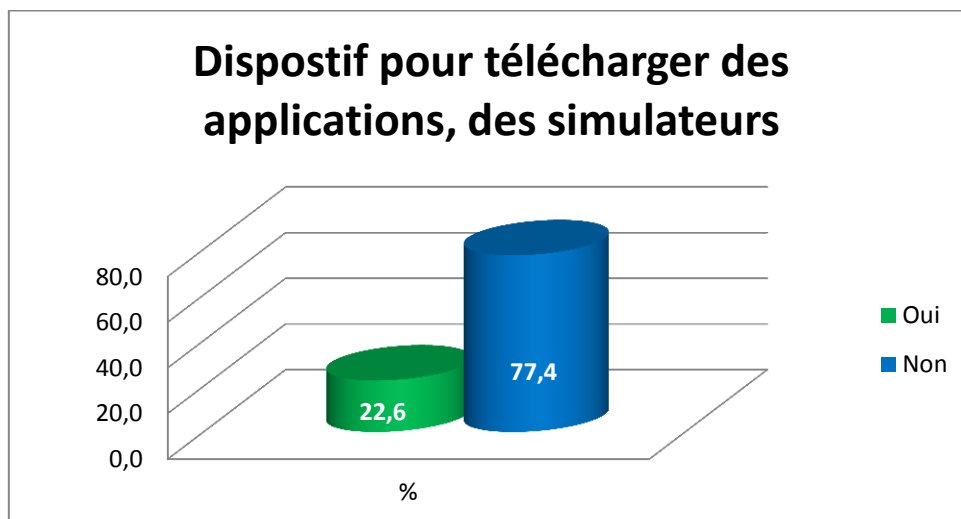


Figure 61 : site comme dispositif de téléchargement⁶⁶⁶

6.4.4. Accès sécurisé pour les informations

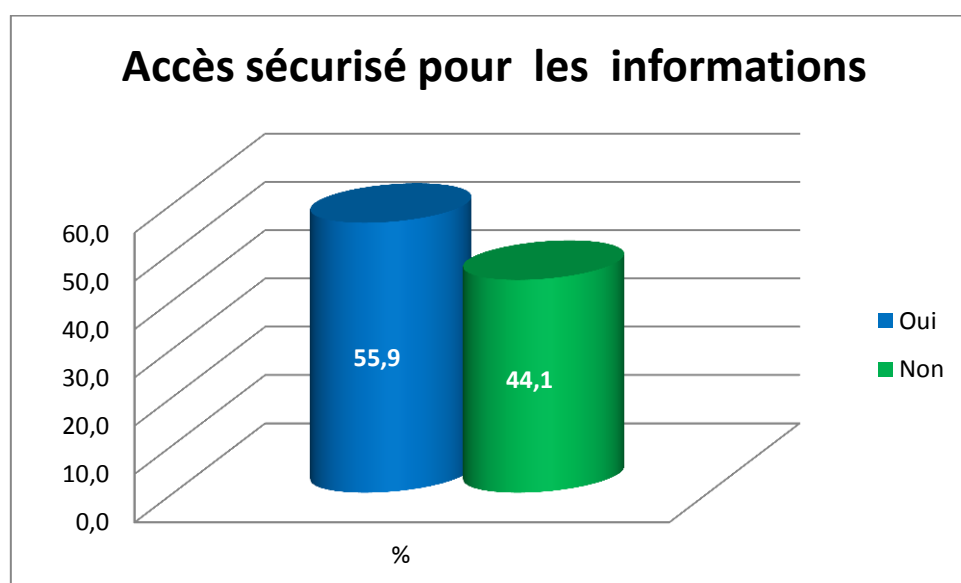


Figure 62 : site donnant un accès sécurisé⁶⁶⁷

56% de nos PME proposent un accès sécurisé pour leurs membres sur leur site. Proposer cet accès sécurisé ainsi que des informations individualisées sont de nouvelles options, ajoutées par la Région Wallonne dans le décret d'origine.

⁶⁶⁶ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁶⁷ Tableau réalisé par l'auteur.

6.5. Plateformes de gestion des communautés

La gestion des communautés fait une belle percée avec un score de 18%. Si on y ajoute les forums encore existants, nous obtenons 24% d'entreprises qui prennent en charge de la gestion de communautés.

Pour les PME observées, cette gestion des communautés se réalise encore principalement via le site de l'entreprise. Peu de PME animent actuellement une communauté via une page Facebook.

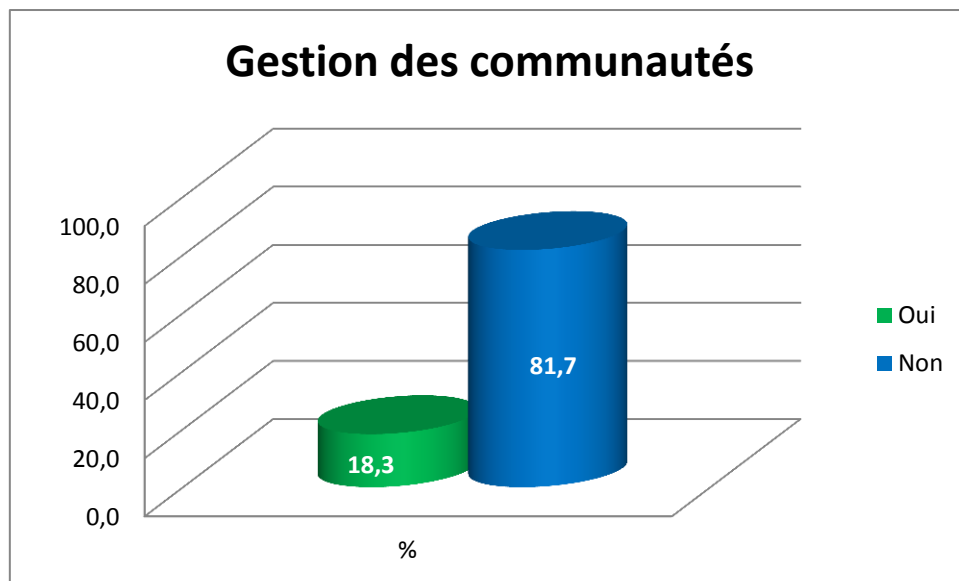


Figure 63 : Les plateformes de gestion des communautés⁶⁶⁸

⁶⁶⁸ Tableau réalisé par l'auteur.

6.6. Espace d'implication du consom'acteur mais aussi des partenaires et des commerciaux

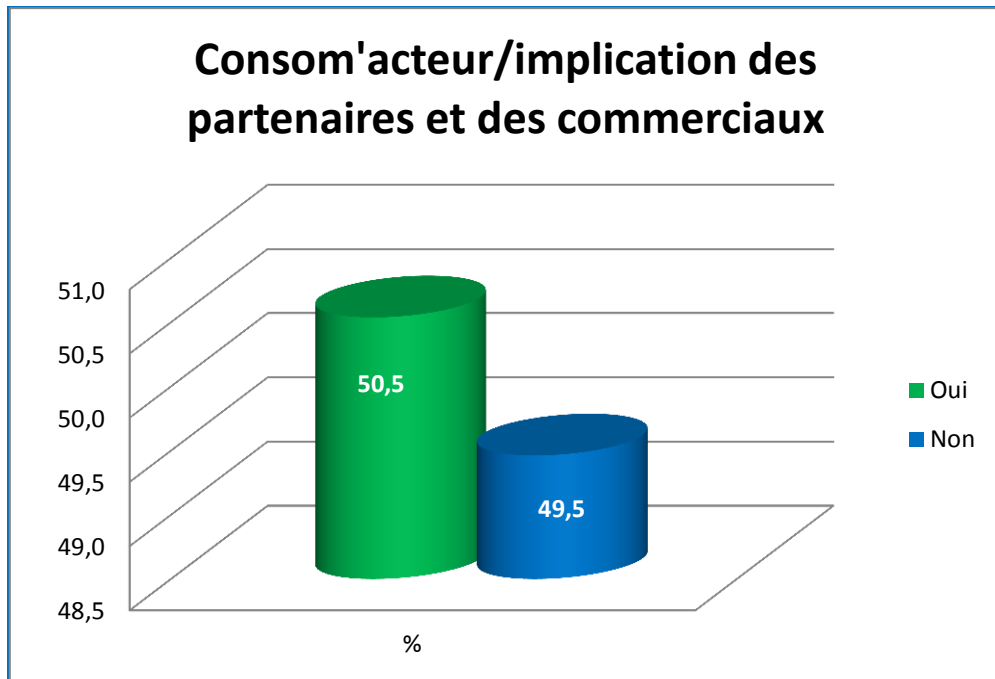


Figure 64 : implication des consom'acteurs, des partenaires et des commerciaux

L'implication est bien au rendez-vous, que ce soit pour le consom'acteur, les partenaires au sens large ou encore les commerciaux : 50,5% de notre échantillon s'inscrit dans cette démarche.

C'est ainsi que nous retrouvons des applications qui font directement intervenir les fournisseurs. Ce sont eux qui gèrent par exemple les livraisons suite aux commandes effectuées par les clients de la PME.

Les commerciaux quant à eux bénéficient d'applications qui leur permettent de montrer via leur tablette par exemple, non seulement l'ensemble du catalogue de clôtures en bois mais aussi les réalisations effectuées pour d'autres clients. Ils peuvent ainsi, en temps réel, conseiller le client, lui donner un devis et s'assurer que les pièces sont bien en stock. Ils peuvent enfin proposer différentes dates pour l'installation de la configuration choisie par le client.

Les consom'acteurs sont le plus souvent appelés à voter pour leur article préféré, à diffuser des promotions via leurs réseaux sociaux ou encore à envoyer des photos en lien avec le produit acheté.

En résumé, la communication online des PME observées n'est pas si « 2.0 » qu'on pourrait le croire. Le mail et les news restent les canaux privilégiés. Si les réseaux sociaux sont présents c'est surtout Facebook et depuis peu les réseaux sociaux d'images et de vidéos qui émergent. Le vrai passage aux outils du web 2.0 s'opère pour 58% des PME par le choix du dirigeant d'automatiser les commandes ainsi qu'une partie de l'administration. Ce point motive principalement les entrepreneurs à s'orienter vers la refonte de leur site afin de permettre cette automatisation tout en y intégrant aussi les outils du web 2.0.

Le site est surtout utilisé comme outil de communication et de plus en plus d'entrepreneurs ont à cœur d'offrir également un accès sécurisé pour les données qu'ils échangent avec leurs clients (56%) alors que 23% voient dans le site un dispositif intéressant qui permet de proposer aux clients de télécharger des applications. Notons tout de même que 24% (en ce compris les forums) des PME considèrent que le site est aussi un outil pour la gestion des communautés. Pour un peu plus de la moitié de notre échantillon, le site est vu comme un espace permettant l'implication du consommateur mais aussi des partenaires et des commerciaux.

Enrichissons maintenant ces données par les déclaratifs de certains dirigeants, quant à leur perception du passage au web 2.0.

6.6.1. Apport des interviews qualitatives

Il nous semble intéressant d'ajouter à cette étude quantitative, quelques éléments plus qualitatifs, tirés de nos interviews et qui vont permettre une compréhension plus nuancée de ce qui a déjà été observé. Le questionnaire ayant servi dans le cadre de ces interviews se trouve dans les annexes de cette thèse.

Il ressort de nos entretiens que les dirigeants de PME (et souvent de leurs propres aveux) ne sont pas ou très peu formés aux aspects de communication et de marketing, d'autant plus si la marque n'est pas perçue comme fondamentale dans l'activité de leur PME.

Certains nous avouent même qu'ils confient l'animation du blog aux stagiaires de passage ou aux plus jeunes

« car eux savent comment cela fonctionne, moi cela me prendrait trop de temps pour apprendre ».

Spontanément, ils disent vouloir :

« communiquer de manière simple et transparente ».

Nous sommes ici proches de l'idée de la communication vue comme une simple pratique d'information. Ce qui explique le succès de la rubrique News par exemple.

Il ressort également des entretiens que l'intérêt majeur d'introduire les TIC est que les dirigeants espèrent, grâce à elles, obtenir plus de productivité, de réactivité et de traçabilité.

« Au-delà de Facebook, moi ce qui m'intéresse vraiment c'est de gagner en productivité »,

« Une bonne traçabilité des informations et des échanges nous manquait, nous perdions beaucoup de temps ».

Ce dernier point est important pour les démarches qualités dans lesquelles s'inscrivent certaines PME.

Leur perception de la communication est encore fort teintée du modèle de Shannon et Weaver⁶⁶⁹, ce que nous pouvons observer à travers les mots, le langage qu'ils utilisent :

« ce qui est important, c'est la transmission de l'information »,

« il faut veiller à bien coder les messages à transmettre aux fournisseurs »,

« l'information doit être véhiculée rapidement vers son destinataire, il faut montrer que nous sommes derrière la demande, que nous sommes réactifs ».

L'introduction des réseaux sociaux s'est parfois faite un peu à leur insu pour certains :

« lors de la refonte du site, le prestataire de services proposait d'office les boutons de partage vers les réseaux sociaux »,

« je pensais tout d'abord que Facebook, ce n'était pas professionnel ! ».

Ou avec un enthousiasme déclaré :

« je voulais être le premier à proposer les réseaux sociaux à mes clients et fournisseurs »,

« les réseaux sociaux c'est un moyen extraordinaire pour sentir battre le pouls de ses clients »,

« aujourd'hui nos commerciaux ont une tablette, c'est beaucoup plus facile pour eux que de transporter le pc. Tout notre catalogue est en ligne et le client peut voir nos réalisations ».

⁶⁶⁹ Cfr.supra

Pour d'autres encore, il y a un enjeu qui est le contrôle du changement :

« L'emploi croissant des TIC n'est pas quelque chose d'automatique. C'est mon choix. J'aime prendre la décision de les renouveler, réfléchir aux modalités de mises en œuvre et aux transformations que cela va opérer sur mon entreprise ».

Lors des entretiens menés, le rôle du consomm'acteur se limitait assez souvent à ce que ce dernier encode lui-même sa commande et puisse la suivre en ligne. Les dirigeants semblent avoir certaines réticences à voir le consommateur s'immiscer dans l'entreprise.

Néanmoins certaines PME proposent d'autres alternatives plus proches de la co-construction de l'offre comme le vote ou les appréciations en ligne :

« Pour nous c'est important de savoir ce que les consommateurs apprécient le plus et pourquoi »,

« C'est le client qui décide de ce qui va constituer le cœur de son voyage, c'est lui qui le crée et nous l'aidons à faire en sorte qu'il se réalise ».

Une certaine crainte perce tout de même çà et là :

« on se lance dans le e-commerce, mais heureusement que je sais que mon fournisseur informatique est derrière moi, que je peux le contacter en cas de souci »,

« C'est un sacré challenge que d'animer cette page Facebook avec du contenu varié et régulier »,

« Les réseaux sociaux soulèvent de nouvelles questions pour lesquelles nous n'avons pas encore de réponses. L'e-réputation en est un exemple et je ne sais qui va s'occuper de cela dans les mois qui viennent »,

« Ces nouveaux clients qui viennent via la toile, que faire pour les retenir, pour qu'ils restent fidèles ? ».

Les compétences du personnel :

« Des formations sont prévues par le fournisseur. Ensuite, le personnel se débrouille plutôt pas mal : ils s'entraident mutuellement pour s'approprier rapidement les nouvelles applications ».

« L'automatisation des processus de commandes va permettre aux employés de se focaliser sur des tâches avec plus de valeur ajoutée ».

Les avantages cités concernant les clients actuels mettent souvent en avant les propos « formatés » que l'on rencontre chez les défenseurs de l'internet à tout va. Reviennent généralement :

- « le client va pouvoir commander 7 jours sur 7 et 24h sur 24 »,
- « il va pouvoir consulter l'ensemble de notre catalogue sur Internet »,
- « il pourra suivre en ligne l'évolution de sa commande sans devoir nous contacter ».

Peu sont d'ailleurs conscients qu'une fois sur la toile, cela ne suffira pas à faire venir les clients. Quand le volet de la promotion du site est abordée il n'est pas rare d'entendre « ah oui, pour faire savoir que notre site est en ligne, je vais faire un mailing papier à nos clients existants... ».

Le moment le plus compliqué à gérer fut :

- « la période où les deux systèmes fonctionnaient encore ensemble. C'était compliqué, et ce sont des situations qui me font peur en tant qu'entrepreneur ».
- « se décider à changer, mais c'est nécessaire ».

<p>En résumé, les PME observées ouvrent la boîte de Pandore quand elles décident de s'inscrire dans la mouvance du web 2.0. Elles n'ont qu'une vision parcellaire du processus dans lequel elles s'engagent et peu semblent réellement tentées par l'interactivité avec le consommateur. Nous constatons également qu'elles analysent le plus souvent leur nouveau périmètre d'action et de communication avec les lunettes du passé.</p>

Il nous a aussi semblé important de noter ci-après quelques constats observés sur la période des cinq années.

6.7. Constats sur l'évolution des dossiers sur la période de cinq ans

Nous nous intéressons ici à l'évolution de certains indicateurs sur cette période de cinq ans.

6.7.1. Ventilation par années (nombre d'audits réalisés par an)

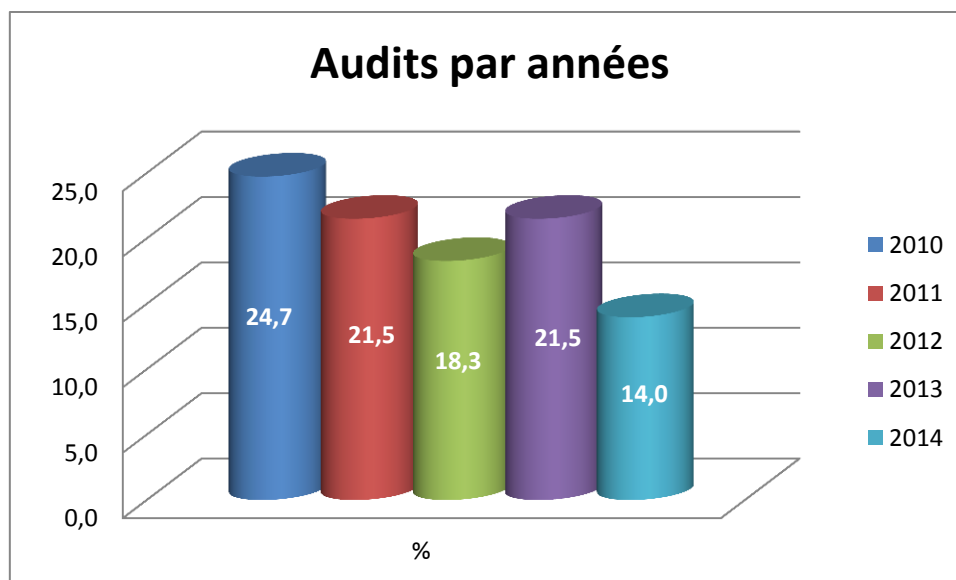


Figure 65 : Pourcentage d'audits réalisés par années⁶⁷⁰

Si le nombre d'audits que nous avons réalisés par an reste relativement stable et dans une fourchette similaire quant au nombre de dossiers traités, il reste à préciser que les chiffres plus faibles relatifs à l'année 2014 s'expliquent par le fait de la finalisation de la thèse et d'une participation importante aux colloques, ce qui nous laissait moins de temps disponible pour la réalisation des audits.

⁶⁷⁰ Tableau réalisé par l'auteur.

6.7.2. Compléments d'informations demandés

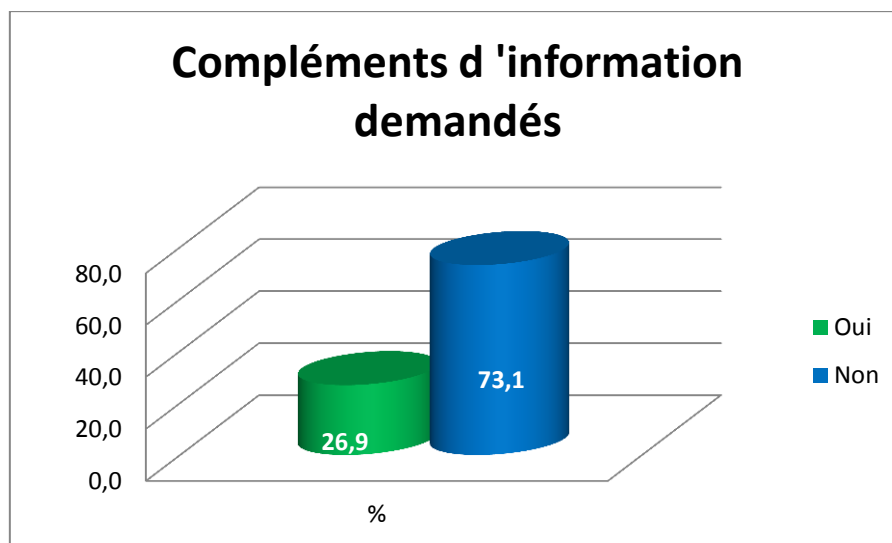


Figure 66 : Pourcentage de compléments d'informations demandés aux PME⁶⁷¹

La réflexion stratégique présentée lors de l'audit n'était pas assez mûre ou pas assez bien expliquée, voire incomplète pour 27% de notre échantillon. Les entreprises ont donc été invitées à revoir leur dossier.

6.7.3. Percée des réseaux sociaux

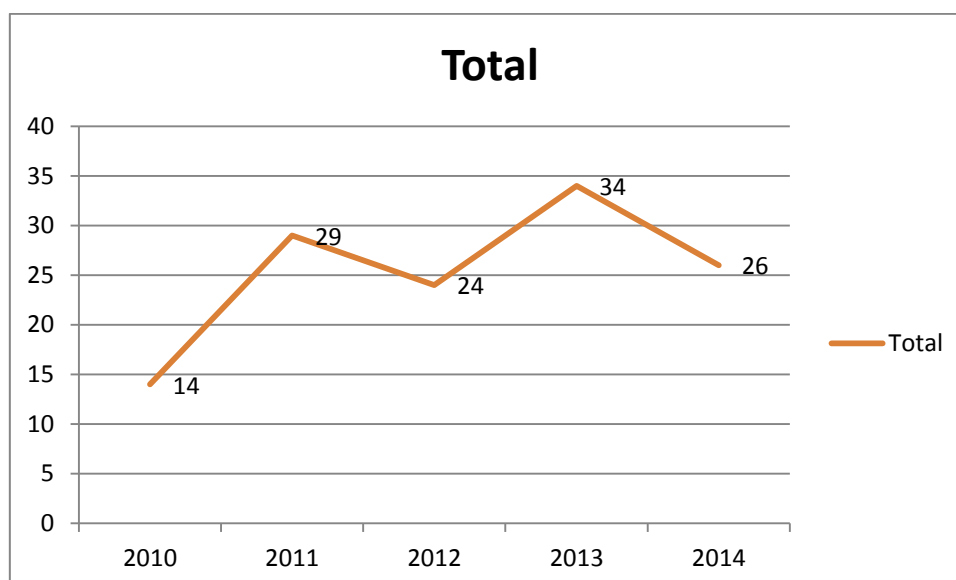


Figure 67 : demandes relatives à l'installation de réseaux sociaux sur le site de la PME⁶⁷²

⁶⁷¹ Tableau réalisé par l'auteur.

⁶⁷² Tableau réalisé par l'auteur.

2010 est l'année où les réseaux sociaux percent réellement dans les PME de notre échantillon. Le nombre de demandes à quasi doublé en cinq ans. A partir de 2012, nous observons aussi une lente mais constante progression des réseaux sociaux d'images.

6.7.4. Sociétés qui ont eu plusieurs primes au cours des années 2010-2014

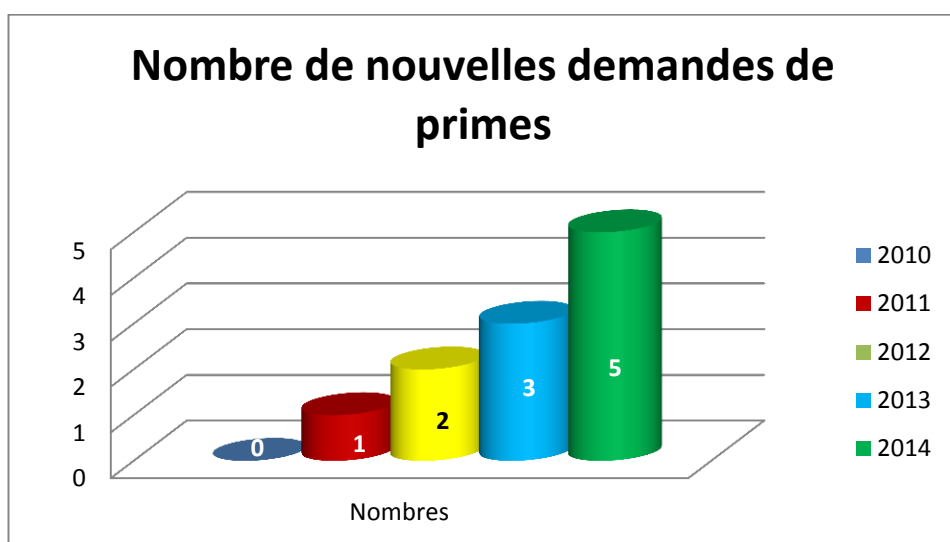


Figure 68 : Nombre de sociétés qui ont effectué plusieurs demandes de primes au cours des 5 ans⁶⁷³

11 PME ont fait l'objet de plusieurs dossiers d'audits au cours des cinq dernières années. Cela indique qu'elles s'inscrivent dans un processus de transformation numérique sur le long terme, qu'elles suivent les évolutions technologiques susceptibles de les intéresser.

6.8. Conclusion de l'observation du terrain

La percée des outils du web 2.0 reste malgré tout assez timide au sein de notre échantillon. Nous avons constaté que la communication en ligne reste majoritairement cantonnée à l'usage du mailing et des news. Le score des blogs s'expliquant quant à lui, par la possibilité d'un meilleur référencement du site internet de la PME à un moindre coût. Néanmoins, l'effet

⁶⁷³ Tableau réalisé par l'auteur.

« gadget » se manifeste assez vite et les blogs ne sont plus alimentés qu’occasionnellement et souvent confiés aux stagiaires de passage dans la PME.

Les portails et forums risquent de disparaître du paysage, remplacés par des plateformes plus dynamiques et par les réseaux sociaux. Ces nouvelles applications répondant mieux aux besoins qu’ont les utilisateurs de communiquer et de partager en ligne et par ailleurs, gérer un forum reste un exercice complexe pour une PME qui doit sans cesse optimiser au mieux ses ressources humaines.

La communication axée sur le partage de « visuels » et notamment le recours à la vidéo, nous semble rencontrer un succès croissant et constitue donc une piste à surveiller dans les années à venir.

L’automatisation connaît toujours un grand succès. Elle s’intègre dans un processus plus global qui est celui de la rationalisation et de la prise en charge par les systèmes d’information de tâches parcellisées. Les entreprises interrogées déclarent que grâce à cette automatisation, les employés pourront avoir plus de temps disponible, pour effectuer d’autres tâches. Le processus d’automatisation permet le développement de pratiques qui brouillent les frontières entre les catégories professionnelles et qui renforcent la nécessaire polyvalence des employés. De plus, lorsque les PME installent un ERP, celles-ci parviennent davantage à construire, par ce biais, une vision transversale de l’organisation. Certains dispositifs comme la composition de l’équipe projet ou encore la formation permettent l’intégration cognitive et managériale associée à l’ERP.

Ce brouillage des frontières s’observe aussi dans la relation PME-Marché. La PME grâce aux outils du web 2.0 peut facilement être réceptive à ce qui vient de l’extérieur (perméabilité interne) et est elle-même capable d’émettre vers cet extérieur (perméabilité externe). Elle devient ainsi une entité aux contours déformables, dont les évolutions dépendent de sa stratégie interne mais aussi des réseaux dans lesquels elle fonctionne. Il n’y a plus de domination d’un seul acteur. Les réseaux sociaux mais aussi les extranets valorisent l’échange comme fondement de la relation, ils laissent apparaître le maillage des interactions entre la PME et ses fournisseurs, entre la PME et ses clients. La relation transactionnelle est mélangée à une perspective relationnelle.

Mais la technologie qui gère cette perspective relationnelle, dans le cadre des échanges en ligne, se modifie et évolue très rapidement. Ainsi, un autre questionnement touche justement à

cette évolution assez rapide des fonctionnalités du site web, notamment. Un certain nombre de dossiers nous reviennent après quelques années pour un redéploiement total du site initial. Oublié les premiers sites « vitrine »...aujourd'hui, les PME cherchent à développer de plus en plus des plateformes web 2.0 permettant aux internautes d'avoir un espace de partage et d'échanges sécurisés.

Pour l'ensemble des PME auditées, nous avons vérifiés si le site internet existait toujours : 4 sites ont disparu et un est en « reconstruction » au moment où nous rédigeons ces lignes.

Enfin, une dernière remarque concerne le dirigeant de PME qui doit pouvoir endosser des rôles supplémentaires dans un tel contexte : celui d'animateur et de gestionnaire de plateforme web 2.0, vu qu'il doit non seulement exploiter au mieux les facteurs-clés de succès des applications sociales mais aussi trouver des business model innovants. L'exercice est particulièrement difficile car son consommateur est à la fois utilisateur, transmetteur et créateur de valeur pour la plate-forme web 2.0.

7. Conclusion de la Partie PLI

Notre observation le long du PLI est riche d'enseignements.

- Du point de vue de l'entreprise :

Nous constatons qu'il s'opère bien une modification de la vision entrepreneuriale tant dans l'approche stratégique que sur l'axe de l'innovation et des stratégies d'usage des outils du web 2.0. Les PME annoncent un affichage relationnel qui souhaite s'inscrire au cœur des expériences du consommateur.

Néanmoins, ces déclarations sont à examiner avec nuances. En effet, les marketeurs, premiers concernés par les outils du web 2.0 dans l'entreprise, sont également des gestionnaires et à ce titre, ils adoptent en premier ressort le point de vue de l'entreprise et produisent un message pensé comme une réponse de l'entreprise à son marché. De plus, nous avons vu que la terminologie employée par les dirigeants lors des entretiens qualitatifs, témoigne encore

toujours d'un ancrage dans le modèle de Shannon et Weaver⁶⁷⁴. Nous sommes donc ici assez éloignés de l'idée de co-production inhérente à la relation.

Le concept de situation de gestion de Jacques Girin⁶⁷⁵ nous a notamment permis de comprendre que les attentes des acteurs dans et en dehors de l'entreprise, ne sont pas les mêmes et il en est de même pour les enjeux. Cette approche est fondamentale dans un contexte de convergence qui se fonde sur la participation de publics divers avec les entreprises.

Il est intéressant de relever que dans ce contexte, les entreprises s'essaient via les outils du web 2.0, et par tous les canaux disponibles, d'« encercler » au mieux leur cible. Derrière l'idée du multicanal se retrouve sans doute le rêve d'obtenir une relation « en continu » avec le consommateur car la volonté de communiquer conduit au souci de la connexion permanente des uns avec les autres.

Les techniques de traçage du consommateur sur internet n'ont rien à envier au panoptique de Foucault⁶⁷⁶ ; le contrôle du consommateur est devenu un enjeu prioritaire dans l'activité économique.

L'économie de l'attention devient également un enjeu crucial et elle se transcrit par une nouvelle approche marketing : l'inbound marketing qui cherche à gagner l'attention des clients acquis (earned customers) *a contrario* des clients achetés (paid customers).

Cette nouvelle approche du client et la nécessité d'aller écouter les consommateurs à leurs points d'ancrage naturels concernant les marques font émerger un nouveau métier : celui de community manager. Cette fonction est paradoxale car le community manager est en charge d'écouter et de dialoguer avec le consommateur sur le long terme tout en devant y consacrer le moins de temps possible afin de pouvoir s'occuper d'un autre client ou d'une autre tâche par la suite.

C'est ainsi que si plusieurs personnes sont en charge de la communication sur les médias sociaux elles doivent être interchangeables, être un nœud du réseau, un lieu de passage dans l'écosystème informationnel.

⁶⁷⁴ Cfr.supra.

⁶⁷⁵ Cfr.supra.

⁶⁷⁶ Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, p. 207.

- Du point de vue du public au sens large :

Toutefois, paradoxalement le consommateur devient de plus en plus insaisissable. Des dispositifs techniques, comme le VRM pourraient même lui permettre de décider lui-même du type de relations et de données qu'il souhaite partager (ou non) avec les marques. Mais ces dispositifs ne rencontrent que peu de succès.

Nous observons par ailleurs une mutation du consommateur vers le consom-acteur en ce sens qu'il devient non seulement un interlocuteur qu'il faut prendre en compte dans le cycle d'achat mais encore il peut lui-même devenir un moteur de promotion de la marque, un « ambassadeur ». D'autres consommateurs souhaitent même co-construire avec la marque, donner leurs avis, partager leur expertise, etc., autant de paramètres que l'entreprise doit gérer avec discernement et diplomatie pour ne pas donner l'idée aux consommateurs d'une « récupération » pure et simple.

Le marketing invente de nouveaux mots pour qualifier ce public émergent. Le mot audience par exemple, est utilisé lorsque ce public est analysé par les outils web analytics. Ensuite, cette audience est elle-même scindée en internautes et mobinautes selon l'interface technologique utilisée. C'est donc ici l'artefact technologique utilisé qui confère un statut au public.

Le public au sens large concerne également les parties prenantes. L'idée de participation et de co-construction des publics fait également son chemin auprès de celles-ci. Nous les retrouvons notamment intégrées dans les extranets B2B.

- Au sein de notre échantillon :

Parmi notre échantillon nous avons pu observer que les PME auditées installent bien les outils du web 2.0 et souhaitent entrer en relation de proximité avec les consommateurs. Toutefois, certaines ne savent pas très bien comment, pratiquement, actionner ce nouvel axe de communication. Peu apparaissent comme des early adopters, elles choisissent plutôt le passage au web 2.0 pour suivre leurs concurrents et ne pas être dépassées. La prime financière joue ici un rôle d'incitant.

Néanmoins, dès 2010, on constate un réel intérêt pour les réseaux sociaux au sens large (pas uniquement la page Facebook) et 2014 voit la progression des réseaux sociaux d'images.

Même si les débuts furent timides, nous constatons que l'implication des consommateurs, des partenaires et des commerciaux est aujourd'hui chose acquise. La gestion des communautés,

ainsi que la mise à disposition et la gestion d'espaces de partage sécurisés sont des nouvelles fonctions dans la PME.

Cette partie nous a donc permis de démontrer notre première hypothèse :

L'intégration des technologies Web 2.0 conduit à bien à une mutation de la communication. Cette mutation peut se comprendre comme une évolution graduelle et progressive des usages qui s'articule autour du déplacement d'un modèle de la diffusion vers un modèle de la participation et de la contribution.

A ce titre, il nous semble que nous assistons effectivement à une redéfinition de la relation « offre-demande » engendrée par la mutation de l'utilisateur (client, fournisseur, public, collaborateur, employé, etc.) en usager-innovateur/acteur. La nouvelle stratégie managériale doit encore affiner ses compétences en culture communicationnelle. Elle expérimente encore pour l'instant le type de place à proposer à ce nouvel usager.

Il nous semble que cette nouvelle place sera toujours à réinventer. En effet, il apparaît que le web 2.0 dessine comme un « entre-deux », qu'il permet un espace de médiation que peuvent s'approprier les acteurs, dans certaines circonstances, afin d'élaborer de façon provisoire et locale, une définition du public et de ses modalités de participation, par exemple.

La mise en réseau suppose que les acteurs se reconnaissent dans les logiques des uns et des autres, cela nécessite un apprentissage et du temps.

Tout ceci illustre également bien que notre PLI remplit sa mission de vecteur dynamique des tendances à l'œuvre mais parfois partiellement occultées par ce pli. Il est lui-même comme constitué de plis mobiles (le public, l'entreprise) qui s'insèrent sur un mouvement déjà existant. Ce que nous observons nous semble avoir la particularité « d'arriver entre » au lieu d'être à l'origine de quelque chose de neuf. Cette position permettant une économie d'effort puisque bénéficiant du mouvement déjà existant. Sur ce pli dynamique, il y a comme une mise en orbite, une immersion dans le flux qui empêche toutefois l'arrêt sur image pour étudier les choses l'une après l'autre, de manière linéaire.

La prochaine partie DEPLI, va s'intéresser à la PME qui se retrouve dans cette phase de mutation qui touche tant ses systèmes communicationnels que la nouvelle place qu'elle doit donner à ses clients. Tout ceci constitue un contexte instable qui génère de l'incertitude et de l'entropie. Dirigeants et employés sont quelque peu démunis par rapport à ces transformations et le chef d'entreprise n'a que peu de temps disponible pour se former et s'informer. La partie suivante proposera au dirigeant de mieux comprendre et d'appréhender cette entropie, notamment à travers les explications qu'en donnent les sciences de la complexité et du chaos.

CINQUIEME PARTIE :

D E P L I

« On a déjà pensé à tout, le problème est d'y penser de nouveau. »

Goethe

« Dans les chemins que nul n'a foulés, risque tes pas.

Dans les pensées que nul n'a pensées, risque

ta tête. »

Odéon 1968

1. De la remise en question de la gestion des PME du fait du Web 2.0

Suite à l'analyse qui précède des 93 audits, nous aimerions développer certaines approches plus conceptuelles, qui feraient à la fois le lien avec ce que nous avons observé de manière quantitative et qualitative sur le terrain et qui permettraient également aux entrepreneurs de prendre un certain recul par rapport à leurs pratiques en lien avec les possibilités du web 2.0.

Cette prise de recul, ce dépli, à travers différentes grilles de lectures que nous proposerons, leur permettra ensuite de pouvoir mieux comprendre et appréhender le contexte d'incertitude généré par le Web 2.0, voire de s'en servir comme d'un tremplin.

Pour ce faire, nous nous proposons ici de mettre en lumière le fait qu'à la suite de l'introduction des dispositifs sociotechniques du web 2.0 dans les PME, celles-ci sont face à un certain « désordre » généralisé qui entraîne une augmentation de l'incertitude au sein de l'organisation et parmi ses dirigeants. L'entreprise entre ainsi dans une phase de changements, s'engage dans un ensemble de modifications, de mutations que bien souvent elle n'envisageait même pas auparavant, et dont les dirigeants ne savent trop comment les piloter.

Passant d'un monde dominé par des principes bureaucratiques à un univers en réseau, il faut apprendre de nouvelles logiques organisationnelles. Ce nouveau monde dominé par les médias électroniques, dont la nature est fluide et auto-organisée oblige les acteurs à innover tant dans le quotidien qu'à travers de nouvelles approches théoriques.

Comment allons-nous procéder pour permettre aux managers d'y voir plus clair et d'aller de l'avant ? Nous allons proposer ici diverses approches permettant aux managers de pouvoir d'une part avoir un regard différent sur ce qui se passe et d'autre part leur permettre de communiquer autrement sur ce qu'ils ont observé. En effet, dans un monde conflictuel et complexe, en évolution permanente, la capacité d'orientation (qui allie efficacité et rapidité) est essentielle. David S. Fadok explique que « nous devons développer rapidement et précisément des images mentales, ou des *schémas*⁶⁷⁷, nous aidant à comprendre et à faire face

⁶⁷⁷ Mis en italique par nous.

au large éventail des événements menaçants ou non qui surviennent⁶⁷⁸ ». Pour arriver à cela, il faut que le manager présente une forme d'agilité mentale, qu'il puisse entrer dans un double processus de déstructuration (analyse) et de création (synthèse). Fadok remarque que « les images mentales que nous construisons sont façonnées par notre expérience personnelle, notre héritage génétique et les traditions culturelles. En fin de compte, elles influencent nos décisions, nos actions et nos observations »⁶⁷⁹. Dans ce processus, pour une situation donnée, le manager est amené à « prendre en compte de nombreux points de vue et hypothèses. Il les analyse ensuite et recherche alors, parmi les éléments ainsi séparés ceux qui se trouvent naturellement connectés, selon un ordre de degré supérieur à l'ordre précédent, c'est-à-dire un niveau de synthèse plus élevé dans la connaissance de la situation initiale⁶⁸⁰ ».

Nous nous intéresserons donc à la manière dont le manager va pouvoir activer ses capacités d'orientation grâce à une prise en compte de l'élément « image » dans la stratégie, les processus de décisions et la communication des entreprises. C'est ce que nous examinerons dans les lignes suivantes.

1.1. Premier Constat : « Et l'image dans tout cela ? »

Notre réflexion a tout d'abord pris en compte le fait que nous avons étudié dans la première partie de cette thèse, le rôle de l'information et de la communication dans les organisations qui sont envisagées comme des lieux de « production » de narrations et de conversations. Toutefois, une dimension était peu présente : celle de l'image qui a pourtant aujourd'hui un potentiel considérable. Et c'est cette dimension qui va être exploitée dans cette partie.

L'image entre désormais dans une nouvelle dimension, elle représente le futur. A titre d'exemple, une expérience comme le Worldwide Telescope⁶⁸¹, qui récupère les données en provenance des télescopes du monde entier en créant une carte intégrale du ciel, dans laquelle il est possible de se déplacer en 3D, illustre tout le potentiel que pourront recouvrir les

⁶⁷⁸ Fadok, David S., (1998), *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, Paris : Economica – Institut de stratégie comparée, coll. Hautes études stratégiques, p.35.

⁶⁷⁹ *Ibidem*, p.36-37.

⁶⁸⁰ Moinet, Nicolas, (2011), *Intelligence Economique – Mythes et Réalités*, CNRS Editions, p.54.

⁶⁸¹ www.worldwidetelescope.org, page consultée le 15 novembre 2014.

représentations visuelles des données à l'avenir. Elles sont bien loin de nos camemberts et histogrammes actuels.

Dans la sphère économique, l'image représente aussi un capital. Elle a un prix et elle est un coût immatériel pour l'entreprise. En effet, ce sont les campagnes de publicité qui doivent donner une consistance au produit, créer un univers autour de la marque car le consommateur achète tout autant le produit que l'image du produit⁶⁸².

Aujourd'hui nous savons tous que les schémas, les images, les photos dépassent bien largement l'aspect décoratif. L'image permet d'attirer le regard, de faciliter la compréhension, de jouer sur la dimension symbolique. Sur les réseaux sociaux, l'image et la vidéo représentent les contenus les plus engageants. C'est ainsi qu'une étude Nielsen⁶⁸³ indique que si les 26 millions d'utilisateurs actifs mensuels de Facebook en France en 2014 possèdent en moyenne 177 amis, ajoutent 1,8 milliard de « like » chaque mois, ils partagent 1 million de vidéos et 187 millions de photos.

C'est ainsi que certains services se sont même spécialisés dans le partage de photos et d'images. Citons par exemple Instagram, Pinterest, Flickr. La place des photos dans les réseaux sociaux traditionnels est également à souligner car « les images génèrent beaucoup d'engagement sur Twitter et sur Facebook »⁶⁸⁴.

Il y a aussi la toute nouvelle application « Say Thanks⁶⁸⁵ » sur Facebook qui joue sur cette tendance très actuelle de l'utilisation de la vidéo. « Say Thanks » est un nouvel outil de génération de vidéo permettant de réaliser une vidéo personnalisée qui s'adresse à un ami particulier. La vidéo récupère automatiquement des messages et photos adaptées de la relation puis les met en scène dans des « templates » de remerciements pré-établis. Il suffit donc de choisir l'ami en question et l'application guide l'utilisateur dans ses choix (choix du template, des photos, du type d'ami...) pour arriver au résultat souhaité⁶⁸⁶. En novembre 2014 plus de 200 millions de vidéos « Say Thanks » avaient été créées⁶⁸⁷.

⁶⁸² Voir par exemple la décomposition du prix d'une paire de chaussures Nike pour constater la part importante des frais de publicité dans Atlan, M., et Droit, R.-P., (2014), *Humain – une enquête philosophique sur ces révolutions qui changent nos vies*, Flammarion, Coll. Champs essai, pp. 499-500.

⁶⁸³ Etude citée sur le blog : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/>, page consultée le 15 novembre 2014.

⁶⁸⁴ Source : <http://www.blogdumoderateur.com/creer-image-reseaux-sociaux-canva/>, page consultée le 15 décembre 2014.

⁶⁸⁵ Pour plus d'informations voir : <http://www.blogdumoderateur.com/say-thanks-facebook/>, page consultée le 15 novembre 2014.

⁶⁸⁶ Une démonstration vidéo de l'application est d'ailleurs proposée pour la faire découvrir au public : <http://vimeo.com/111578650>.

⁶⁸⁷ USA Today, <http://www.usatoday.com/story/tech/2014/17/facebook-say-thanks/20535857/>, page consultée le 5 janvier 2015.

Dans le cas des vidéos, les images sont le vecteur du langage, toutefois l'image peut aussi venir au secours du langage : les tutoriels, par exemple. En effet, quand il s'agit d'accompagner le développement technologique par des mots, il semble que le vocabulaire manque, que le langage peine à suivre. Nous en voulons pour preuve les expressions actuelles suivantes : la « clef » qui ouvre la chambre d'hôtel est souvent une carte plastifiée magnétique, l'« imprimante 3D » qui fabrique des pièces sculptées et qui n'a donc rien d'une imprimante papier. Et dans un passé un peu plus lointain, nous retrouvons des expressions comme le « cheval vapeur ». Ce qui s'opère ici c'est le rappel d'une image connue qui nous permet de faire le « transfert » vers la nouveauté, une manière d'intégrer le changement dans la continuité de ce que nous connaissons déjà.

Mais la démarche contraire existe aussi : des mots nouveaux sont inventés par les chercheurs et/ou les internautes et nécessitent eux aussi un transfert vers l'image pour pouvoir être reçus par le grand public. Pour revenir aux réseaux sociaux, un exemple de cette démarche « inverse » se retrouve dans le projet qui consistait à proposer aux internautes des images, des illustrations relatives aux buzz words⁶⁸⁸ que l'on retrouve de plus en plus sur la toile.

L'agence Ono Creates à Singapour a ainsi illustré de façon légère plusieurs buzzwords. Le tableau ci-après en est un exemple : le sens du mot « long tail ⁶⁸⁹ » (ou longue queue) est proposé en une image avec une petite phrase d'accroche.

⁶⁸⁸ Selon le Larousse, un buzz word est un mot à la mode. Etymologiquement, le mot *buzzword*, formé de *buzz* (bourdonnement, bruit confus (de conversations), rumeur) + *word* (mot), est, selon *The Online Etymology Dictionary*, un néologisme apparu en 1946 dans l'argot étudiant pour désigner un mot-clé dans un cours magistral ou un ouvrage à lire.

(<http://archive.wikiwix.com/cache/?url=http://www.etymonline.com/index.php?search=buzzword%26searchmode=none&title=buzzword>, page consultée le 22 décembre 2014).

Mais plus récemment, le terme est défini comme étant « un mot ou une expression creuse ou imprécise employée par les membres d'un petit cénacle mais faisant forte impression sur les personnes extérieures » dans l'édition 1988 du *Webster's New World Dictionary (Third College Edition)*,

(<http://fr.wikipedia.org/wiki/Buzzword>, page consultée le 22 décembre 2014).

⁶⁸⁹ « Long tail » se traduit en français par "longue traîne" et désigne l'ensemble des produits des fonds de catalogue (des livres, des cd...) qui se vendent en proportion réduite mais dont la somme des ventes pourrait collectivement dépasser la vente des produits les plus vendus.

L'expression Long tail a été consacrée par Chris Anderson, le rédacteur en chef du magazine Wired. Amazon en est l'exemple désigné. Le site, grâce à son système d'offres croisées, bénéficie de ventes constantes sur tout son catalogue et pas seulement sur les best sellers du moment.

(http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/1087/44/21/long_tail.shtml, page consultée le 20 janvier 2015).



Figure 69 : Illustration de la long tail par l'agence ONO Creates⁶⁹⁰

Cette importance accordée à l'image se retrouve aussi dans la sphère du management, et elle n'est pas récente. Des chercheurs comme Markwick et Fill⁶⁹¹ suggéraient déjà en 1995 d'intégrer dans le management stratégique les études d'image des organisations, afin de connaître la perception qu'en avaient les stakeholders.

Cette démarche est intéressante car elle permet une prise en compte préalable qui permet d'agir en provoquant des changements et non de réagir.

Dans la sphère de l'entreprise, on parlera de la notion d'image « organisationnelle ». Celle-ci est vue comme une notion protéiforme, difficilement saisissable même si elle semble incontournable dans les préoccupations des organisations. Cette notion d'image organisationnelle a évolué au cours du temps.

En 1985, Berg⁶⁹² la définissait comme ce que les individus externes à l'entreprise pensaient au sujet de cette dernière, ce que l'on pourrait rapprocher du concept actuel d'e-réputation⁶⁹³.

⁶⁹⁰ Source : <http://www.blogdumoderateur.com/agence-realise-illustrations-funs-illustrer-les-buzzwords-internet/>, page consultée le 15 novembre 2014.

⁶⁹¹ Markwick N. & Fill C., (1995), "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, n°31, number 5/6, p. 396-409.

⁶⁹² Berg, P.O., (1985), "Organization change as a symbolic transformation process." In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 281-300), Beverly Hills, CA: Sage.

⁶⁹³ Soulignons ici que certains auteurs opèrent parfois une distinction entre les concepts d'image et de réputation. L'image étant à considérer comme quelque chose de statique et de ponctuel, alors que la notion de réputation et d'e-réputation se comprend plus au travers d'une dynamique temporelle.

Selon Whetten et Mackey⁶⁹⁴, en 2002, l'image organisationnelle s'appuyait plutôt sur ce que les membres de l'organisation souhaitaient véhiculer comme caractéristiques distinctives de l'organisation auprès des parties prenantes.

Pour Libaert en 2005, l'image organisationnelle est surtout portée par la communication de l'organisation qui est « le processus d'écoute et d'émission des messages et des signes à destination de publics particuliers et visant à l'amélioration de l'image, au renforcement des relations, à la promotion de ses produits ou de ses services (actions), à la défense de ses intérêts⁶⁹⁵ ». Libaert insiste ici sur la nécessité de l'écoute, notion toute aussi importante que le fait d'émettre des messages. Dans cette définition, il attire aussi l'attention sur les signes qui sont diffusés par l'organisation et qui peuvent aller de l'accueil de la standardiste à la décoration des bureaux, la tenue vestimentaire des employés, etc., et qui construisent aussi l'image de l'entreprise.

Il suggère d'ailleurs l'analogie suivante : « sous la face émergée composée des messages émis consciemment par l'entreprise se dissimule un ensemble hétérogène et très large composé d'éléments de contact avec le public et pouvant avoir un rôle dominant dans l'image de l'entreprise ⁶⁹⁶ ». L'enjeu est clairement ici d'arriver à une cohérence entre l'image que l'on souhaite donner de l'organisation, l'image qui est *in fine* perçue par les publics visés et l'identité vécue par les employés⁶⁹⁷.

En 2008, Dillière-Brooks définissait l'image organisationnelle comme étant « l'interface voulue ou parfois subie existant entre l'organisation et son environnement autant que le fruit des échanges intra-organisationnels. Dans une société marquée par la suprématie de l'image, on ne sera pas surpris de voir que tous les secteurs sont maintenant soumis à ce dogme et tentent, par des stratégies de communication, de jouer un rôle plus proactif et plus déterminant sur les configurations possibles de leurs représentations⁶⁹⁸ ».

D'autres auteurs s'attachent plus à l'image que se fait le grand public de l'organisation, l'image organisationnelle est alors considérée comme « un portrait englobant un ensemble d'impressions et d'attitudes qu'ont les gens à l'égard de l'organisation. Elle peut être issue des expériences d'achat et de consommation et comporte deux volets : fonctionnel et émotionnel. Le volet fonctionnel correspond aux caractéristiques tangibles, mesurables et

⁶⁹⁴ Whetten, David A. et Alison Mackey. 2002. « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol.41, no 4, p.393-414

⁶⁹⁵ Libaert, T., (2005), *La communication d'entreprise*, 2e édition, Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche, p.5.

⁶⁹⁶ Libaert, T., (2005), *Ibidem*, p.6.

⁶⁹⁷ Voir à ce sujet notamment : Boitsel, P., (2007), *Gestion de la communication d'entreprise. Aspects théoriques et pratiques*, Paris, Hermès - Lavoisier.

⁶⁹⁸ Stéphanie Dillière-Brooks, (2008), « L'image des organisations humanitaires à l'épreuve des pratiques de communication : vers des structures hybrides », *Communication et organisation*, n°34, p. 24-37.

pouvant facilement se comparer à celles des organisations concurrentes, tandis que le volet émotionnel s'appuie sur des éléments psychologiques exprimés sous forme de sentiments ou d'attitudes face à l'organisation. Ces sentiments découlent d'une évaluation, propre à l'expérience de chaque individu avec l'organisation⁶⁹⁹ ».

Pour ces différents auteurs, « une organisation ne projette pas une seule et unique image. Au contraire, elle est l'objet d'images variées selon ses groupes cibles. Par exemple, les clients de l'organisation ne la perçoivent pas nécessairement comme ses employés; ou encore, l'image que les actionnaires se font de leur organisation peut différer de celle de la communauté ou du public. La multiplicité de l'image organisationnelle s'explique par la nature de l'expérience et le degré de contact qu'ont ces groupes cibles avec l'organisation, ainsi que par l'information relative aux activités de l'organisation qu'ils reçoivent. [...] L'image organisationnelle a un caractère à la fois dynamique et complexe. Sa transformation nécessite une harmonisation des activités de l'organisation, car la dissonance peut détruire l'impression créée par cette image⁷⁰⁰ ».

Cette dissonance se renforce avec Internet et plus encore avec les réseaux sociaux. Charest et Bédard⁷⁰¹ ont montré que le Web 2.0 était la revanche des internautes et qu'ils se réappropriaient l'Internet comme un outil d'échange et de partage d'information. En effet, nous pouvons considérer que le web 1.0 est essentiellement un web de « pages » où les informations sont stockées puis « projetées » sur la toile. Le public des internautes regarde et consulte ces pages sur la toile. Le processus à l'œuvre peut s'envisager comme « cinématographique ».

Si le web 1.0 a plutôt été utilisé par les communicateurs des organisations, à des fins de diffusion et de promotion, la réappropriation d'Internet par les usagers oblige dès lors, les professionnels à modifier leurs comportements et à utiliser ces nouveaux médias comme un moyen de communication « interactif » avec leurs publics. Les nouveaux consommateurs en s'exprimant au sujet des marques et des produits contribuent eux-aussi à la définition de l'image de l'entreprise, dont les communicateurs et les community manager se doivent désormais de s'associer à cette communication pour participer à la gestion de son image.

⁶⁹⁹ Nguyen, Nha & Leblanc Gaston, (2004), « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients », in Revue de l'Université de Moncton, Volume 35, numéro 1, p. 71-97. [en ligne : <http://www.erudit.org/revue/rum/2004/v35/n1/008763ar.html>], page consultée le 16 novembre 2014.

⁷⁰⁰ *Ibidem*.

⁷⁰¹ Charest, F & Bédard, F., (2013), Les racines communicationnelles du Web et des médias sociaux, Presses Universitaires de Québec, (2^{ème} édition), Québec, 124 pages.

Dans ce nouvel Art de faire⁷⁰² les communicateurs doivent prendre en compte de nouveaux indicateurs comme la fiabilité, la transparence, l'implication, l'investissement et l'engagement à long terme dans la production de leurs messages.

1.2. Deuxième Constat : image et e-réputation

*« Les deux choses les plus importantes
n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :
sa réputation et ses hommes ».*

Henry Ford

Ceci nous amène à faire le lien entre l'image organisationnelle et la réputation en ligne (plus communément appelée « e-réputation »). Celle-ci véhicule l'image de l'entreprise bien au-delà de ses publics et lieux habituels de communication. Pour les internautes, l'e-réputation d'une marque est, au départ, ce que Google dit de celle-ci. Donc cette e-réputation, au-delà de l'image que l'entreprise donne d'elle-même sur internet est aussi le construit du ressenti qu'ont les consommateurs à son égard et qu'ils expriment notamment dans les médias sociaux. Le Web 2.0, en permettant un dialogue entre les différentes parties grâce à de nouveaux supports que l'entreprise ne peut pas forcément contrôler, a considérablement complexifié les rapports entre les consommateurs et l'entreprise. La réputation des entreprises dépend de plus en plus des internautes et cela n'est pas sans risque. En effet, chaque internaute est un média en soi, capable de fournir de l'information sans limitation de volume, d'espace ou de durée mais aussi sans contrainte quant à l'objectivité des commentaires ni quant aux conséquences potentielles pour l'entreprise, cible de ces commentaires. Souvenons-nous qu'en 2009, un simple particulier se filme en train d'ouvrir un cadenas pour deux roues, réputé inviolable, de la marque Kryptonite, avec un simple stylo. Sa vidéo a été diffusée et partagée dans le monde entier. Bilan pour l'entreprise : 10 millions de dollars nécessaires pour rembourser les cadenas défectueux⁷⁰³.

⁷⁰² De Certeau, Michel, (1990), *L'Invention du quotidien, Arts de faire*, Gallimard, Paris.

⁷⁰³ Chanlon, Caroline, Livre Blanc sur la « e-réputation », portail des PME, [en ligne] : http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre_Blanc_ereputation_portaildespme.pdf

La gestion de l'image sur internet est donc quelque chose de complexe. Il faut jongler avec la masse d'information qui ne cesse d'augmenter et qui se répand rapidement grâce à la viralité du média et tenir compte de la rémanence de l'information. C'est pourquoi Anthony Poncier⁷⁰⁴ considère que l'e-réputation est devenue un « actif stratégique » des organisations. Le recours aux photos et vidéos est très populaire chez les internautes pour faire part de leurs expériences avec les marques. Et les réseaux sociaux ont vite compris l'intérêt des gens pour ce type de partage. Certains réseaux sociaux se sont même spécifiquement dédiés à l'image comme : You Tube, Viadeo, Tumblr, Vine, Instagram ou Pinterest.

Dans notre échantillon de 93 PME, nous avons observé que 34% des entreprises proposent sur leur site des vidéos, et 16 % des sites proposent des boutons de partage vers des réseaux sociaux d'images comme Youtube, Pinterest, Instagram etc.

Les PME profitent elles aussi de ces canaux de communication pour présenter leur société, leurs produits, etc.

Dans les lignes qui suivent, nous analyserons quelques grandes tendances de ces réseaux sociaux et montreront tout l'intérêt pour les firmes d'utiliser ces réseaux avec efficacité.

Dans l'infographie ci-dessous sont repris le nombre d'utilisateurs dans le monde et en France par réseau social, pour l'année 2014.

Comme les statistiques évoluent très vite, une mise à jour en ligne du nombre d'utilisateurs est prévue sur le site⁷⁰⁵.

⁷⁰⁴ Poncier, A., (2009), « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », Revue Internationale d'Intelligence Economique Volume 1, pp. 81-91. [en ligne, url : URL : www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-81.htm.]

⁷⁰⁵ Mise à jour des statistiques des utilisateurs : <http://www.alexitaubin.com/2013/04/combien-d-utilisateurs-de-facebook.html>, page consultée le 12 décembre 2014.

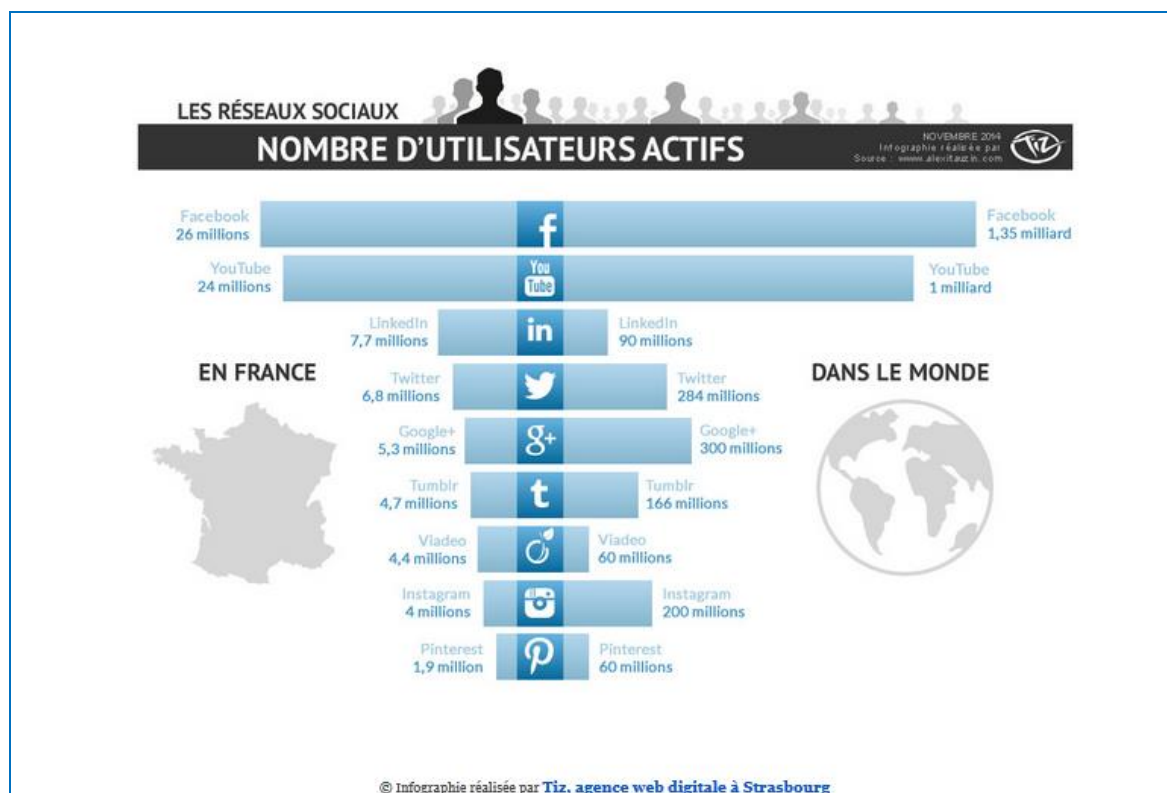


Figure 70 : Nombre d'utilisateurs actifs en France et dans le monde⁷⁰⁶

Si en 2014, You Tube, dédié à la vidéo, comptait un milliard d'utilisateurs actifs dans le monde et se trouvait juste derrière Facebook qui en comportait 1,35 milliards, il ne faut pas oublier que les vidéos sont très utilisées sur Facebook. Mais penchons-nous sur Instagram, un réseau social consacré aux images.

Instagram⁷⁰⁷ est un réseau social de partage de photos et de vidéos. La croissance de la communauté est en pleine expansion et représente aujourd'hui 300 millions de personnes⁷⁰⁸ dans le monde (100 millions d'utilisateurs en plus, depuis les chiffres proposés dans l'étude ci-dessus et datant d'août 2014). Les membres d'Instagram publient chaque jour des millions de photographies et créent de véritables modes pour une marque ou un produit.

Les résultats proposés par l'étude réalisée par l'agence Kindai⁷⁰⁹, illustrent le réel potentiel qu'offre le réseau social Instagram pour les marques, notamment en termes de visibilité et d'interaction avec les membres. Cette étude nous permet d'attirer l'attention sur l'importance

⁷⁰⁶ Source : Infographie réalisée par [Tiz, agence web digitale à Strasbourg](http://www.alexitaubin.com), [en ligne sur le site] : <http://www.alexitaubin.com/2013/04/combien-d-utilisateurs-de-facebook.html>, page consultée le 12 décembre 2014.

⁷⁰⁷ Site d'Instagram : <http://instagram.com/>

⁷⁰⁸ Chiffres de décembre 2014, <http://blog.instagram.com/post/104847837897/141210-300million>, page consultée le 12 décembre 2014.

⁷⁰⁹ Etude de l'agence Kindai : « Power users Instagram, de l'utilisateur à l'influenceur » : <http://kindai.fr/etude-instagram-les-nouveaux-influenceurs/>, page consultée le 12 décembre 2014.

croissante de l'influence des réseaux sociaux d'images et de vidéos, mais aussi sur le rôle « d'influenceur » que peuvent jouer les internautes. En effet, elle montre que 46% des utilisateurs français sur Instagram suivent des comptes de marque, donc près d'un utilisateur sur deux suit les publications des entreprises qui l'intéressent. Ces dernières s'offrent ainsi une visibilité importante auprès des consommateurs.

Les utilisateurs d'Instagram suivent en premier lieu les marques liées au tourisme, puis viennent celles liées à la mode, ensuite à la décoration, au luxe, à l'automobile et enfin aux médias.

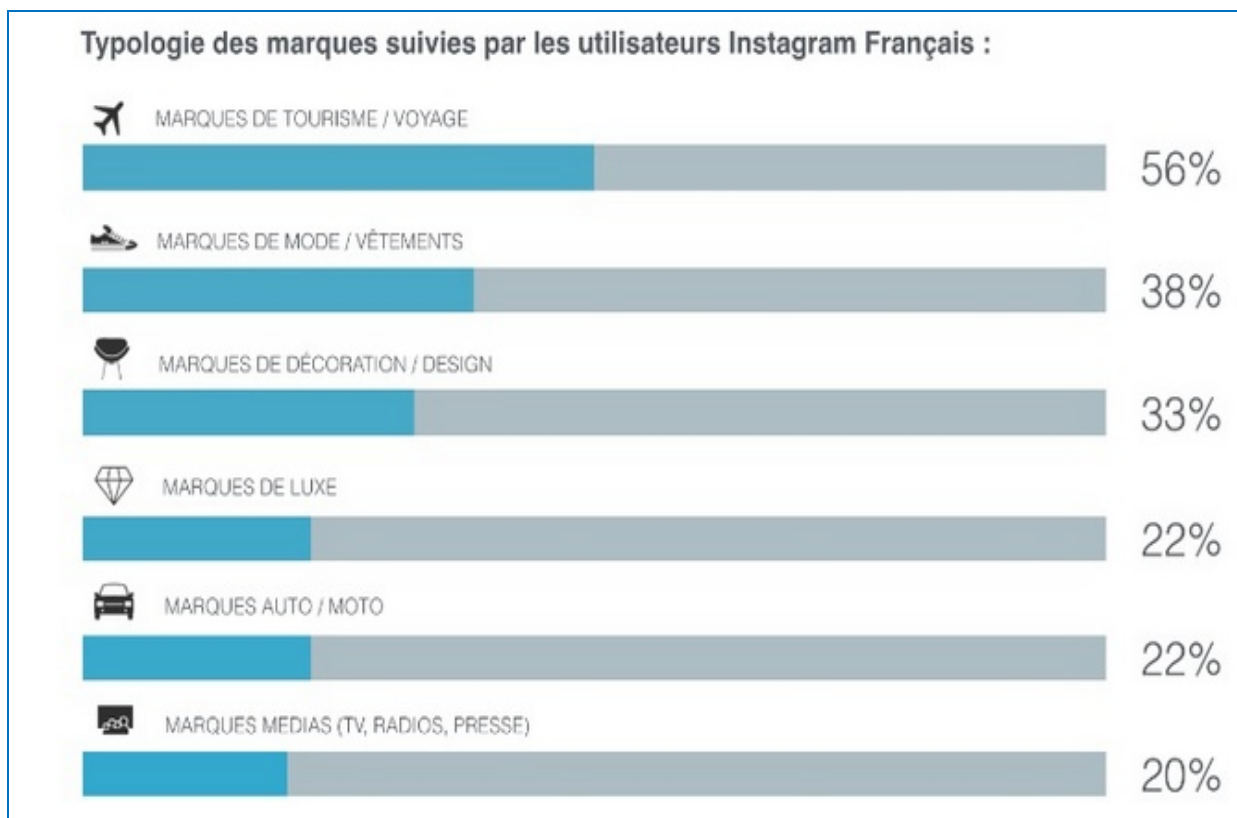


Figure 71 : Marques suivies par les utilisateurs d'Instagram en France⁷¹⁰

Par ailleurs en publiant les photos d'un lieu (lieux culturels, restaurants et magasins) sur Instagram on réussit même à déplacer les gens : 47% des utilisateurs français déclarent en effet s'être rendus à un endroit qu'ils avaient vu en photo sur Instagram.

Enfin, 58% des utilisateurs français déclarent avoir eu envie d'acheter un produit qui avait été publié sur Instagram par un ami. Le secteur d'activité le plus attractif sur Instagram en France reste lié au tourisme/voyage à hauteur de 45%.

⁷¹⁰ Source : Etude de l'agence Kindai : « Power users Instagram, de l'utilisateur à l'influenceur » : <http://kindai.fr/etude-instagram-les-nouveaux-influenceurs/>, page consultée le 12 décembre 2014

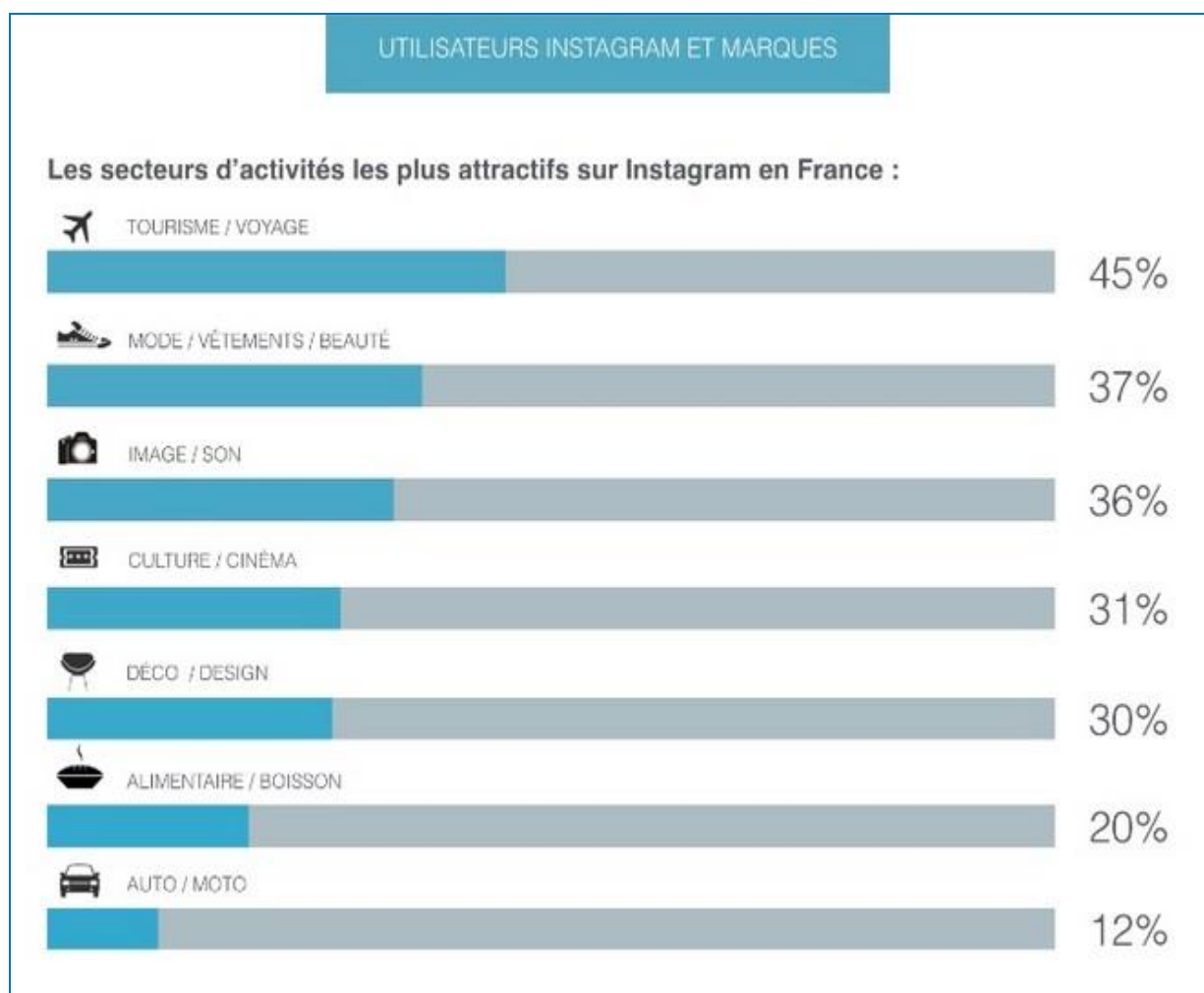


Figure 72 : les secteurs les plus attractifs en France via Instagram⁷¹¹

L'étude révèle également qu'une nouvelle forme d'utilisateurs a vu le jour sur Instagram : ce sont les « influenceurs ». Ils sont 33% à avoir plus de 100 000 followers et sont donc considérés comme très actifs puisque 75% d'entre eux postent plus de 10 photos par semaine. Se retrouvent dans cette catégorie aussi bien de simples amateurs que des professionnels de l'image. De plus, 44% de ces influenceurs français génèrent plus de 50.000 interactions par semaine et 68% d'entre eux affirment vouloir travailler plus souvent avec les marques !

Les entreprises doivent donc développer des façons de travailler avec ces utilisateurs influents afin de gagner en visibilité.

⁷¹¹ Source : Etude de l'agence Kindai : « Power users Instagram, de l'utilisateur à l'influenceur » : <http://kindai.fr/etude-instagram-les-nouveaux-influenceurs/>, page consultée le 12 décembre 2014

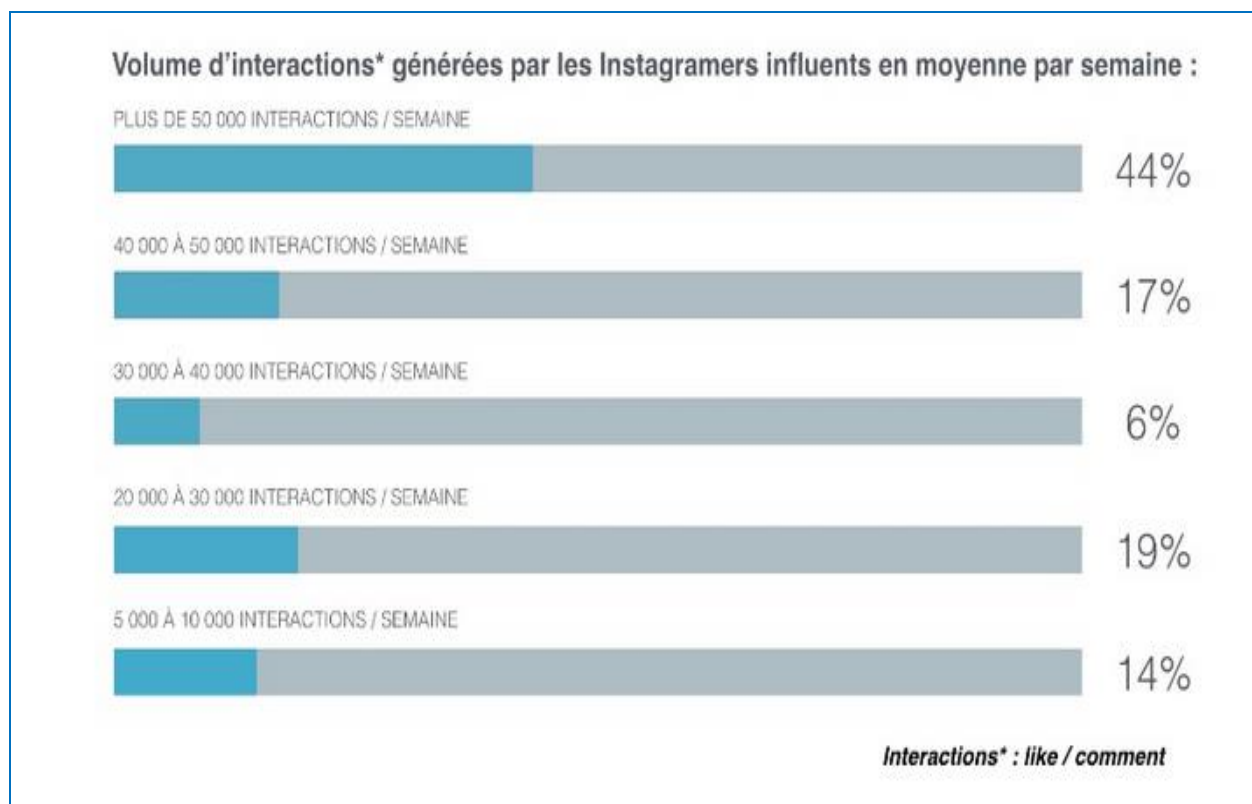


Figure 73 : Volume d'interactions générées par les instagramers influents en moyenne par semaine⁷¹²

A travers cet exemple d'Instagram nous voyons bien que la communication en ce compris les réseaux sociaux, constituent donc un support essentiel qui favorise la constitution des images de l'organisation.

Nous avons un bon exemple de mise en pratique via une de nos études de cas : la PME active dans les loisirs créatifs.

La société organise des ateliers de scrapbooking. Cette activité, encore nommée créacollage, consiste à introduire des photographies dans un décor en rapport avec le thème abordé, afin d'obtenir un album original. Dans le cas de notre PME, ces ateliers sont organisés via un réseau d'animatrices franchisées. Celles-ci possèdent toutes un blog et souvent une page Facebook, à travers lesquelles elles communiquent avec leurs participants. Mais elles y postent également les plus belles réalisations de leurs clients. La société « mère » sélectionne alors les plus belles photos et en alimente le site de la société. A travers ces images, ce sont les clients eux-mêmes qui font la promotion des produits, qui les mettent en valeur et partagent leur passion.

⁷¹² Source : Etude de l'agence Kindai : « Power users Instagram, de l'utilisateur à l'influenceur » : <http://kindai.fr/etude-instagram-les-nouveaux-influenceurs/>, page consultée le 12 décembre 2014

La communication partage avec l'organisation quelques caractéristiques communes : le fait d'être une construction permanente et sans cesse renouvelée, de comporter des aspects voulus tout autant qu'involontaires, voire subis et enfin d'être bilatérale, allant de l'organisation vers son environnement et vice versa.

C'est ainsi que l'on constate que l'environnement, et notamment la société civile poussent parfois les organisations à endosser de nouveaux rôles, à remplir de nouvelles missions comme par exemple la responsabilité sociétale, qui est l'adaptation en entreprise du concept de développement durable et de ses trois piliers économique, social et environnemental. Au début des années 1990, Donna Wood a analysé et défini la performance sociale des entreprises comme « l'ensemble des principes de responsabilité sociale, les processus, les politiques et les programmes d'adaptation organisationnelle aux préoccupations sociales, ainsi que les résultats observables en ce qui a trait aux relations sociétales de la firme⁷¹³ ». Il ne suffit donc pas à l'entreprise de proposer une image en adéquation avec les trois piliers, elle doit encore « montrer » des résultats observables, ce qui est une contrainte bien plus difficile. C'est là où interviennent notamment les normes ISO qui permettent de mettre en place des indicateurs de performance chiffrés et auditables et une certification garantissant le respect des règles connues.

Vouloir une image organisationnelle attractive nécessite de prendre en compte la réputation organisationnelle. Nous définissons celle-ci comme « la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents⁷¹⁴ ».

D'un point de vue économique, la réputation « représente le résultat d'un processus concurrentiel au cours duquel une organisation va signaler ses caractéristiques clés à ses diverses audiences afin de maximiser sa valeur économique et sociale⁷¹⁵ ».

Peu d'études ont été réalisées à propos de la construction de la réputation organisationnelle. Des chercheurs tels que Fombrun et Shanley⁷¹⁶ figurent parmi les premiers, dans les années 1990, à s'être penchés sur les déterminants de la réputation organisationnelle dans un contexte général.

⁷¹³ Wood, Donna J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol.16, no 4, p.691-718, page 693.

⁷¹⁴ Philippe, Déborah & Durand, Rodolphe, (2012), HEC Paris, Conférence de l'AIMS, [en ligne] : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1712-impacts-de-la-communication-environnementale-sur-la-reputation-de-lorganisation/download>, page consultée le 16 novembre 2014.

⁷¹⁵ Philippe, Déborah & Durand, Rodolphe, (2012), *Ibidem*, page consultée le 16 novembre 2014.

⁷¹⁶ Fombrun, Charles et Mark Shanley., (1990), «What's in name ? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Journal*, vol.33, no 2, p.233-238.

Pour eux, les facteurs sociaux jouent un rôle crucial dans la construction de la réputation ; ils ouvrent ainsi un nouveau champ d'étude permettant de quitter les approches essentiellement économiques. C'est ainsi que Scott⁷¹⁷ explique que « d'un point de vue institutionnaliste, les organisations cherchent à démontrer la congruence entre leurs pratiques et les valeurs professées par leur environnement institutionnel et par conséquent adoptent des pratiques conformes aux normes sociales ». Dès lors, l'organisation va utiliser sa communication pour influencer les perceptions de ses audiences « afin d'apparaître socialement désirable et d'être favorablement évaluée⁷¹⁸ ».

Par la suite, des études ont été menées sur la réputation de l'organisation perçue comme un « employeur attractif », et donc aux côtés de l'e-réputation apparaît la notion de marque employeur, « employer branding ».

Cable et Turban⁷¹⁹, dans une étude théorique réalisée en 2001, ont avancé que « l'image et la réputation étaient deux concepts distincts, mais que l'image de l'employeur pourrait jouer sur sa réputation, et vice-versa⁷²⁰ ». Ces auteurs soutiennent également que « des caractéristiques organisationnelles relatives à l'image comme par exemple, le fait que les salaires soient élevés peuvent avoir une incidence sur l'évaluation du public à l'endroit de la firme⁷²¹ ». Ceci facilite et permet à la réputation de pouvoir s'amplifier positivement. Ces auteurs affirment aussi que « la familiarité du candidat par rapport à l'organisation est essentielle pour développer des croyances au sujet de l'organisation et ainsi développer la réputation de cette dernière⁷²² ». Ceci illustre bien l'interaction entre la réputation et l'image, deux notions issues vraisemblablement d'un même processus d'évaluation.

Pour les gestionnaires, ces constations s'avèrent particulièrement utiles dans le but d'influencer les intentions comportementales du consommateur tout comme il nous semble important que le manager comprenne que l'image sur internet, est un construit beaucoup plus fragile que dans le monde réel, alors même qu'elle devient un des principaux vecteurs de la communication sur internet, par ailleurs.

⁷¹⁷ Scott, R. W. (2001), *Institutions and organizations* (2nd ed.), London, New Delhi: Sage.

⁷¹⁸ Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 15(1): 145-179.

⁷¹⁹ Cable, Daniel M. & Daniel B. Turban. (2001), « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20, p.115-163

⁷²⁰ *Ibidem*, p.130.

⁷²¹ Idem.

⁷²² Idem., p.129.

Cette image de l'organisation est de plus en plus construite à la fois par le responsable de communication de l'entreprise mais aussi et surtout par l'ensemble de ses publics. Le responsable de communication doit donc travailler de pair avec le Community manager (s'il existe au sein de l'entreprise) afin de faire évoluer l'image de l'organisation dans le temps et d'essayer d'optimiser au mieux le potentiel d'attractivité de l'organisation au sein des publics internes et externes de l'entreprise.

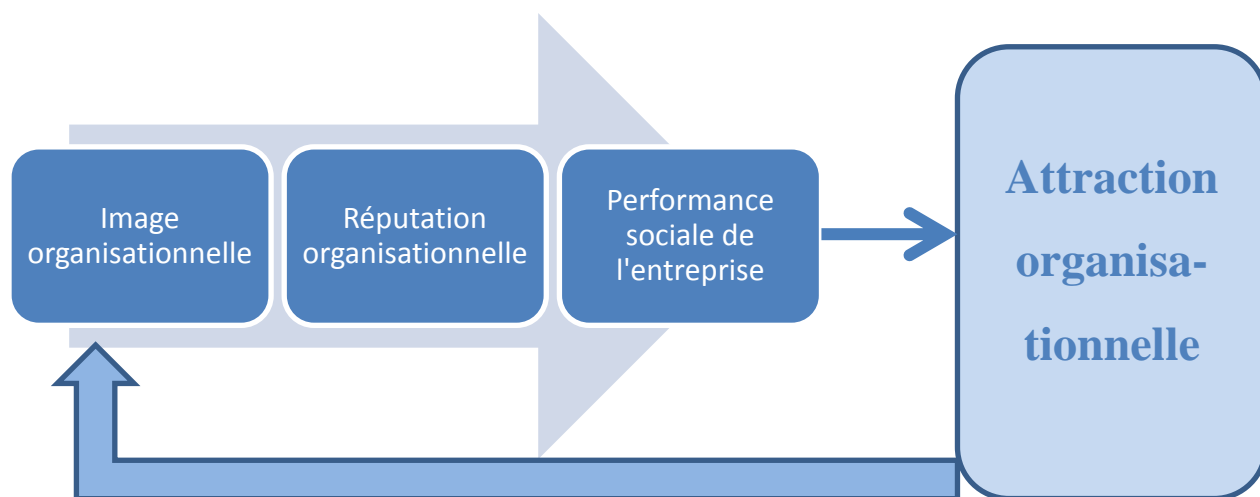


Figure 74 : L'attraction organisationnelle⁷²³

Nous pouvons donc opérer un premier bouclage de nature systémique qui unit la communication (en ce y compris l'image, la réputation et la performance sociale de l'entreprise), l'attraction organisationnelle et l'organisation.

Le point suivant abordera notre troisième constat relatif à l'image et à la métaphore.

1.3. Troisième Constat : image et métaphore

Selon Aristote, la métaphore « fait image », « place sous les yeux » et cet effet iconique de la métaphore permet de comprendre comment on a pu lui prêter une fonction heuristique. Pour Aristote toujours, elle est un « raccourci » qui permet de gagner en fulgurance et en efficacité.

⁷²³ Tableau réalisé par l'auteur.

L'emploi de la métaphore « suppose une façon de penser et une façon de voir qui agissent sur notre façon de comprendre le monde en général. C'est ainsi que, dans un grand nombre de champs, des recherches ont montré que la métaphore exerce une influence créatrice sur la science, sur notre langage et sur la façon dont nous pensons, tout autant que sur la manière dont nous nous exprimons dans la vie de tous les jours⁷²⁴ ».

« Elle donne à voir, elle montre, ou plutôt elle force à voir, fait éclater en pleine lumière ce qui vient du plus lointain [...] la métaphore bondit directement à l'essentiel et va droit à l'idée. C'est la raison pour laquelle cette figure de style abonde dans l'histoire de la philosophie. Elle prend de vitesse avec un bonheur inégalé tous les argumentaires les plus interminables. [...] Mais aussi, elle démultiplie les pistes sémantiques, enrichissant de la sorte le regard du lecteur, lui offrant des perspectives insoupçonnées⁷²⁵ ». Signifier est en effet l'exigence première de tout langage et signifier, c'est aller au-delà du même, c'est se tourner vers autrui et se trouver. C'est ainsi qu'opère la métaphore : transfert, déplacement et mouvement. Elle est souvent associée au contexte poétique mais en réalité, rares sont les disciplines qui ne recourent pas à elle. « La philosophie elle-même en use dès qu'elle lui permet de produire un sens nouveau et de susciter l'étonnement grâce aux rapprochements insolites qu'elle promeut⁷²⁶ ».

Quittons maintenant le champ philosophique pour celui de la physique quantique. Werner Heisenberg⁷²⁷, débattant de la nature de la connaissance scientifique, faisait observer que la compréhension repose in fine sur la capacité de reconnaître combien de phénomènes différents font réellement partie d'un tout cohérent. Pour lui, la véritable compréhension consiste à trancher dans le vif de la complexité apparente pour faire surgir un modèle sous-jacent. Comprendre le rôle de la métaphore nous aide à faire cela. En effet, « quand nous nous rendons compte que les théories concurrentes sont des métaphores concurrentes, nous pouvons les aborder autrement. Nous pouvons apprendre à voir leurs forces, à en tirer profit et à être conscients de leurs inévitables faiblesses. Nous pouvons préparer le terrain pour une approche beaucoup plus réflexive de la pratique de la gestion, dans laquelle ce sont les gens plutôt que les théories qui tiennent les rênes⁷²⁸ ».

⁷²⁴ Morgan, G., (2007), *Images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false]

⁷²⁵ Gilles Behnam, (2009), pour le Mag philo, La Métaphore en philosophie, <http://www2.cndp.fr/magphilo/philo22/dossierImp.htm>, page consultée le 11 novembre 2014.

⁷²⁶ Cécile Frégné, (2009), pour le Mag philo, La Métaphore en philosophie, <http://www2.cndp.fr/magphilo/philo22/dossierImp.htm>, page consultée le 11 novembre 2014.

⁷²⁷ Werner Heisenberg, (1990), *La Partie et le Tout- Le monde de la physique atomique*, Flammarion.

⁷²⁸ Gareth Morgan, (2007), *Images de l'organisation*, Presses de Laval, p. 366

Nous nous inscrivons totalement dans cette approche et souhaitons, au-delà de la recherche effectuée, donner au lecteur mais aussi aux dirigeants, une méthode concrète permettant de comprendre et d'analyser les différents types d'organisations 2.0 observés notamment dans notre échantillon. Pour cela, il nous semble que l'utilisation de la métaphore peut répondre à une logique de démonstration où chaque étape de l'analyse mène plus avant dans la découverte et la compréhension de l'organisation, sous différents angles d'approches.

Une approche similaire s'est opérée notamment en Belgique, en Fédération Wallonie Bruxelles, où l'association Marcel Hicter pour la démocratie culturelle⁷²⁹ tente d'améliorer les performances en sciences des étudiants par le recours à la métaphore dans le programme scolaire.

Ce groupe considère qu'en sciences, la métaphore est une aide à la conceptualisation et qu'elle fait partie des mécanismes cognitifs. Le rapport de recherche de l'association Marcel Hicter conclut qu'« au regard de la richesse de ce que peut apporter l'analyse des processus métaphoriques, la propension à l'utilisation de la métaphore dans la vie quotidienne est une aubaine pédagogique qu'il est intéressant de saisir. Il serait dommage de cantonner la métaphore dans le domaine étroit de son utilisation esthétique en littérature, elle mérite nettement mieux⁷³⁰ ».

C'est ainsi par exemple que l'image de la métaphore permet un accès facile, identifiable et compréhensible à tout un univers organisationnel. « Le concept de schèmes tel que défini par Mark Johnson⁷³¹ rend le mieux compte des structures métaphoriques qui président nos pensées, elles sont, selon son expression, « des éléments structurels possédant une logique élémentaire, et pouvant être projetées métaphoriquement de manière à structurer une large palette de domaines cognitifs [...] ces schèmes-images apportent de la sorte une structure pré-conceptuelle à notre expérience vécue... Enfin, ces projections ne sont pas arbitraires, mais sont réalisées par le biais de représentations métaphoriques et métonymiques⁷³²... ». Le fonctionnement mental fait souvent appel à l'analogie ; les mécanismes cognitifs mettent alors en correspondance deux phénomènes, ou situations qui permettent de comprendre la situation problème en fonction d'informations qui ont été mémorisées par le passé dans une situation analogue.

⁷²⁹ Pour plus d'informations sur l'association : <http://www.fondation-hicter.org/spip.php?rubrique3>, page consultée le 19 janvier 2015.

⁷³⁰ Spineux, B., (2013), « Le rôle de la métaphore dans l'apprentissage des sciences. Applications dans les projets art et sciences à l'école », 4/4 Pistes de réflexion et conclusion, [en ligne, url : http://www.fondation-hicter.org/IMG/pdf/BS_me_taphore_4_2013.pdf]

⁷³¹ Cité dans : Fenniche Raja, (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, p. 156.

⁷³² Varela, F., (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit*, Le Seuil, Paris, p. 241 Cité dans : Fenniche Raja, (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis, p. 156.

L'image nous semble un moyen adapté pour décrire une organisation. La métaphore, en ce qu'elle donne vie à l'image en se référant à des modèles connus et reconnus, nous permet de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité.

1.3.1. Les limites de la métaphore

Néanmoins, nous sommes conscients que la métaphore crée souvent des distorsions en se servant d'images évocatrices pour susciter des « faussetés créatives⁷³³ ». A titre d'exemple la métaphore célèbre « l'homme est un loup pour l'homme » propose des comparaisons logiques (le loup fait peur, il a les dents longues) mais aussi absurdes (le hurlement ou le pelage). Mais cette tendance à la distorsion au sein de la métaphore constitue elle-même une métaphore intéressante.

De plus, des chercheurs comme Sokal et Bricmont⁷³⁴ ont montré que l'importation d'une théorie d'une discipline à une autre était une démarche risquée surtout lorsque ce passage s'opère des sciences exactes vers les sciences sociales, les erreurs résultant alors d'un manque de compréhension du sujet.

Conscient de ces écueils, notre objectif est néanmoins de chercher à présenter l'organisation 2.0 comme une entité vivante, dont le lecteur percevrait la complexité tout en obtenant des moyens d'actions pour comprendre, voire remédier aux dysfonctionnements éventuels du système. A ce titre, la recherche de nouvelles métaphores nous semble une démarche incontournable pour dépasser nos approches conceptuelles devenues souvent obsolètes⁷³⁵ dans l'univers du web 2.0.

Nous garderons donc à l'esprit que la métaphore développe nos capacités à créer des idées, de nouvelles perspectives mais qu'elle reste en partie incomplète, partielle et qu'elle peut être source d'erreur. C'est en partie aussi dans cette occultation, dans ce « non voir » que réside son intérêt puisqu'il faudra l'associer à d'autres perspectives et approches théoriques. Cette démarche ouvre alors des horizons, en nous offrant une lecture de l'organisation qui ne sera jamais unique.

⁷³³ Morgan, G., (2007), *Images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbv_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false]

⁷³⁴ Sokal, A. & Bricmont, J., (1999), *Impostures intellectuelles*, Librairie générale française, Paris.

⁷³⁵ Voir à ce sujet l'article de Choquet, I. et Folon, J., (2014), « De l'obsolescence de théories managériales et de marketing du XX^e siècle face au design de l'entreprise 2.0 », actes du colloque Eutic Lisbonne 2014 (à paraître).

Le recours et la recherche de nouvelles métaphores permettent donc au manager, en situations complexes, d'envisager les différents aspects de cette complexité et de pouvoir les communiquer plus facilement, via entre autres la métaphore, aux parties prenantes. « L'essence d'une métaphore est qu'elle permet de comprendre quelque chose (et d'en faire l'expérience) en termes de quelque chose d'autre⁷³⁶ ».

La métaphore est donc bien un moyen de communication efficace dans un univers complexe pour faire passer le message de l'entreprise vers ses parties prenantes.

1.4. Quatrième Constat : gestion et métaphore

*« Une grande partie de notre pensée se fait en termes de théories.
Le mot théorie dérive du grec « theoria »
qui a la même racine que théâtre
dans un mot signifiant voir ou « faire spectacle ».
On pourrait dire alors qu'une théorie est primitivement
une forme d'insight qui est une façon de regarder
le monde et non pas une forme de connaissance,
connaissance de comment est le monde ».*
David Bohm

Nous voudrions ici développer davantage le lien entre la gestion et le recours à la métaphore. Pour Gareth Morgan, toutes les théories de l'organisation et de la gestion « reposent sur des images implicites ou des métaphores qui permettent de voir, comprendre et gérer des organisations de façon particulière, quoique partielle⁷³⁷ ». La métaphore donne vie à l'image et en se référant à des modèles connus et reconnus, elle permet selon lui de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité. Il crée le terme d'« imaginisation » pour désigner l'art de décoder les problèmes de l'organisation où image et action ont un lien étroit. Dans le domaine de la gestion, l'efficacité, repose notamment sur un savoir-faire comprenant non seulement des connaissances acquises, mais aussi un savoir intuitif qui conduisent le

⁷³⁶ Meunier, J-P., Peraya, D., (1993), *Introduction aux théories de la communication*, Ed. De Boeck, Bruxelles, p. 168.

⁷³⁷ Morgan, G., (2007), *Images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false], p.3.

manager à considérer pour une situation donnée, plusieurs scénarios possibles d'analyse et d'interventions.

Ce savoir-faire s'exprime chez lui notamment par une aptitude à représenter les théories de l'organisation et de gestion sous forme d'images et de métaphores. Il en fera une utilisation appropriée et limitée. Le bon gestionnaire choisira judicieusement entre plusieurs métaphores pour représenter une même situation ; il obtiendra ainsi une vision et un cadre de réflexion adaptés à la réalité.

Un article⁷³⁸ rédigé en 2013 par des chercheurs de l'Université de Sherbrooke montre pourquoi et à quel titre la métaphore intéresse les sciences de gestion. Ils notent que « le rôle des métaphores dans les organisations et dans la théorie organisationnelle intéresse les chercheurs des sciences de la gestion depuis déjà quelques décennies. Il s'agit effectivement d'un champ de recherche en pleine effervescence.

Surtout popularisée par Morgan, l'utilisation des métaphores permet de comparer une réalité à une image pour déterminer les similarités entre les deux, (ex. : l'organisation est une machine). Ainsi, la métaphore devient un instrument pour voir quelque chose à la lumière d'autre chose. Elle permet de changer de perspective, ou encore de lentille, en reconceptualisant l'objet d'intérêt à travers un ensemble de concepts typiquement associés à autre chose.

[...] les métaphores sont considérées comme de puissants outils pour susciter à la fois la réflexion et l'action⁷³⁹... ».

Toujours dans le cadre de la théorie des organisations, Claire Gubbins et Daniel Andriessen⁷⁴⁰ proposent une approche originale de la métaphore. Pour eux, une analyse systématique de la métaphore peut être une approche utile pour étudier les conceptualisations sous-jacentes d'un concept théorique. Celles-ci sont souvent sujettes à controverses, et ainsi, à travers les différentes métaphores relevées, cela permet de mieux mettre en perspective ces controverses.

⁷³⁸ Julie Béliveau, Anne-Marie Corriveau, Louise Leclerc et al., (2013), « La contribution des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel », in *Recherches Qualitatives* – Vol. 32(2), pp. 152-174. La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. de la tradition à l'originalité ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>, page consultée le 16 novembre 2014.

⁷³⁹ Op.cit., page consultée le 16 novembre 2014.

⁷⁴⁰ Andriessen D., Gubbins, Cl., (2009), "Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: The Case of Social Capital", *Organization Studies* 2009; 30; 845, [en ligne : <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/8/845>], page consultée le 16 novembre 2014.

La métaphore peut aider à identifier les différentes façons dont un concept théorique est structuré et donner un aperçu, un sens de la façon dont ces différentes conceptualisations se rapportent les unes aux autres, sont en lien. Enfin, le recours à la métaphore va montrer comment ces conceptualisations impactent à leur tour la théorisation future du concept. Ces chercheurs ont notamment étudié la problématique du capital social à travers la notion de « relations ». Leur article montre que les métaphores fournissent des images qui ajoutent une signification particulière dans le processus de compréhension des théories sur le capital social. Ainsi les images de « chemin » et de « pont » ajoutent de la dynamique à la compréhension du capital social, mais elles permettent aussi l'attribution de caractéristiques spécifiques au concept qui pourront être utilisées comme variables dans la construction de la théorie, tels que la « force » d'une relation ou la « distance » entre les gens. Ces métaphores sont utiles tant dans la phase d'exploration du concept que plus tard, pour essayer de concilier les différences dans les définitions du capital social.

Le tableau ci-dessous illustre les différentes métaphores relevées par les auteurs à travers trois textes fondateurs, relatifs à la notion de capital social (à savoir ceux de Granovetter en 1973, Lin et al. en 1981 et Burt en 1992⁷⁴¹ ainsi que les variables théoriques qui en découlent.

Table 1. Variables that Become Available by Metaphor	Metaphor	Variable
	Relationships as contacts	Number (of contacts)
	Relationships as links, ties or connections	Strength (of tie)
	Relationships as paths	Length (of path)
	Relationships as networks	Size (of network)
	Relationships as channels	Volume, quality (of content transported)
	Relationships as resources	amount, type, quality of resources available/transferred
	Relationships as capital	Value

Figure 75 : Identification des métaphores du capital social et des variables qui en découlent⁷⁴²

⁷⁴¹ Nous renvoyons ici vers les articles étudiés par les chercheurs :

Granovetter, M. S., (1973), "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology* 78: 1360–1380.

Lin, N., W. M. Ensel, and J. C. Vaughn, (1981), "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment". *American Sociological Review* 46: 393–405.

Burt, R. S., (1992), *Structural holes: The social structure of competition*. Boston, MA: Harvard University Press.

⁷⁴² Source : Andriessen D., Gubbins, Cl., (2009), "Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: The Case of Social Capital", *Organization Studies* 2009; 30; 845, [en ligne : <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/8/845>], page consultée le 16 novembre 2014.

Ce tableau illustre bien qu'il y a plus d'une métaphore conceptuelle derrière le concept de « relations ».

Dans l'échantillon, les chercheurs ont trouvé sept métaphores conceptuelles. Les métaphores semblent avoir facilité l'évolution des concepts clés et le développement de théories plus complètes et plus mesurables. On passe ainsi de la première théorie de Granovetter, principalement axée sur l'utilisation métaphorique du lien, du chemin d'accès et du réseau à Lin et al. qui utilisent eux aussi ces métaphores mais y ajoutent la métaphore du canal. Finalement, Burt réutilisera tout cela et y ajoutera la métaphore du capital.

Leur approche suscite chez nous un double questionnement. Premièrement, le fait pour ces théoriciens de recourir à la métaphore est-il conscient, délibéré ou est-ce une production de l'inconscient, ce qui renforcerait le fait que notre cognition fonctionnerait sur le modèle métaphorique. Pour rappèle, est considéré comme « cognitif », tout processus mental associé, d'une manière générale, à la compréhension, mais encore à la formulation des croyances et à l'acquisition du savoir. Les neurosciences nous apprennent que l'on voit avec son cerveau⁷⁴³ et actuellement des « analyses détaillées ont pu être menées, relatives à la manière dont les métaphores structurent réellement notre conceptualisation et notre raisonnement. Nous avons donc la confirmation que la métaphore n'est pas un simple phénomène du langage, mais qu'elle est définitivement un processus conceptuel et « expérientiel » par lequel nous structurons notre univers »⁷⁴⁴.

Deuxièmement, nous constatons que ces auteurs réutilisent à chaque fois les métaphores précédentes et y ajoutent de nouvelles métaphores. La métaphore nous semble ici une première piste pour aborder la logique du « et » et non de l'exclusion que nous retrouvons dans les sciences de la complexité mais aussi dans le fonctionnement d'internet. Les sciences de la complexité procèdent par une logique d'association et de complémentarité, elles essaient de donner une vue d'ensemble du phénomène, logique qu'il nous semble avoir détectée dans les approches successives des chercheurs mentionnés ci-dessus.

Un autre auteur comme G. Sénécal, voit quant à lui dans la métaphore, un moyen de rendre lisible la formulation d'un paradigme : « Le recours fréquent au procédé de la métaphore

⁷⁴³ Michel Imbert, « Théorie de la vision naturelle », in *Sciences de la cognition*, Grands Colloques de Prospectives, 28 janvier 1991, Ministère de la recherche et de la Technologie, 1991, p. 32. Voir A. Kremer Marietti, *La philosophie cognitive*, Paris, PUF, 1994.

⁷⁴⁴ Kremer Marietti, A., « Nietzsche, la métaphore et les sciences cognitives », *Colloque International de Philosophie* « Penser après Nietzsche » Hammamet (Tunisie) les 24, 25 et 26 mars 2000. Paru dans la *Revue Tunisienne des Etudes Philosophiques*, N° 28-29, 2001.[en ligne, url : <http://www.dogma.lu/txt/AKM-Nietzsche-meta.htm>, page consultée le 15 avril 2015].

amène des commentaires. Le premier est de reconnaître que le rôle de la métaphore est de détourner des concepts et des notions de leur sens initial. Un tel procédé survient dans l'intention de former des outils cognitifs ou heuristiques efficaces, afin de rendre lisible la formulation d'un paradigme ⁷⁴⁵».

Le web 2.0 peut être vu comme un changement de paradigme pour les entreprises. C'est donc dans ce contexte, que Michel Germain ⁷⁴⁶ nomme la « e-Transformation », que le recours à la métaphore sera un plus pour le dirigeant puisqu'elle lui permettra de faire comprendre aux collaborateurs la teneur des transformations en cours.

Cette notion de « e-Transformation » « exprime la compréhension du potentiel de changement initié par les technologies de l'information et de la communication dans les organisations du travail ⁷⁴⁷ ». Elle s'inscrit dans le contexte de la mondialisation et est liée d'une part au phénomène de dématérialisation de certaines activités et d'autre part, à l'évolution concomitante des réalités économique, technologique et sociale du monde du travail.

Pour arriver à cette e-Transformation, le manager doit avoir une vision construite du dispositif à structurer. Trois conditions sont nécessaires selon Michel Germain, pour conditionner l'efficacité du dispositif en lien avec l'implication du management :

- Une approche holistique et systémique des TIC. Pour cela , il faut une vision claire et partagée des différents outils et des fonctionnalités techniques mises en place. Il faut aussi prendre en compte les complémentarités entre des dispositifs techniques comme l'intranet, l'extranet , les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et internet dans une optique d'entreprise élargie et insérer tout cela dans un système en réseau ouvert.
- Le manager doit également s'intéresser aux nouveaux échanges transversaux entre activités ou métiers de l'entreprise, processus qui s'inscrivent dans une prise en compte du client final. Pour cela, il doit quitter sa vision pyramidale et en silos de l'organisation.
- Enfin, il doit formaliser l'insertion des TIC dans la dynamique humaine de l'organisation, qui contribue à la performance collective. Ceci s'obtient en impliquant le management et les collaborateurs dans des pratiques managériales soutenues par les TIC, par la définition de principes de travail en commun et par des mécanismes de formation.

⁷⁴⁵ Sénécal, G., (2008), « L'analyse des métaphores et les modèles de la métropole nord-américaine : débat et proposition », *Métropoles* [En ligne], 3 | 2008, mis en ligne le 11 juin 2008, consulté le 25 novembre 2014. URL : <http://metropoles.revues.org/2082>

⁷⁴⁶ Germain, M., (2009), *Management des nouvelles technologies et e-transformation*, Ed. Techniques de l'ingénieur, Paris, p. 17.

⁷⁴⁷ *Ibidem*.

Michel Germain insiste donc lourdement sur le changement de vision nécessaire à la e-Transformation. Dans un tel contexte, susciter l'émergence des métaphores peut certainement aider le manager à concevoir de nouvelles visions et à pouvoir les partager au sein de son organisation. Au sein de notre échantillon étudié, nous avons rencontré peu de dirigeants qui faisaient preuve d'une réelle vision, les sensibiliser nous semble donc essentiel.

Espérant avoir réussi à rassurer le lecteur sur l'intérêt et le bien-fondé de notre approche nous voudrions maintenant proposer trois types de métaphores illustrant le type d'organisation 2.0 rencontré dans notre échantillon.

Nous allons ainsi recourir à notre première métaphore, celle de l'organisation 2.0 vue comme un « millefeuille communicationnel ». Nous aborderons ensuite la métaphore de l'organisation chaotique, vue comme lieu de flux et de transformation, ce qui nous permettra de faire le lien avec la théorie de la complexité et du chaos. La dernière métaphore proposée sera celle de la créolisation de l'organisation 2.0.

2. L'organisation 2.0 comme millefeuille communicationnel

Cette métaphore apparaît naturellement lorsque l'entreprise décide d'ajouter les outils du web 2.0 aux autres moyens d'information et de communication présents dans l'entreprise, en les « superposant » en quelque sorte aux autres moyens déjà présents. Cette manière de faire est comme nous l'avons observé dans notre échantillon, assez répandue et c'est donc à partir de cette première constatation que nous débuterons notre analyse.

Avant d'entamer notre analyse au niveau des entreprises, nous voudrions sensibiliser le lecteur au fait que la pratique du millefeuille est une façon de faire que l'on retrouve dans différentes activités propres à l'humanité.

Cette manière d'agir se retrouve dans différentes disciplines comme en urbanisme où l'on a construit de nouvelles villes sur des ruines anciennes, mais aussi en peinture où l'on retrouve différentes couches sur une même toile avec des représentations différentes, et même dans la littérature avec le double palimpseste conservé au British Museum, « dans lequel un texte du

Xe siècle, de St Jean Chrysostome, en Syriaque, couvre un traité de grammaire latine du VIe siècle, qui à son tour recouvrait les annales latines de l'historien Granius Licinianus, du Ve siècle⁷⁴⁸ ».

En philosophie, notons le travail de Peter Sloterdijk dont l'hypothèse est que la construction du rapport au monde de chaque individu par des extensions successives de « sphères » humanisées. L'homme passe ainsi de la « bulle » intra-utérine à la « bulle familiale » puis à la « bulle » travail. Toutes ces bulles sont ensuite constitutives d'un espace plus grand : les « serres collectives ». Au niveau individuel, le fait pour un individu d'appartenir à plusieurs sphères de niveau intermédiaire sous la sphère globale permet de mieux comprendre les questions d'identité plurielle en contraste avec l'appartenance communautaire.

Pour Sloterdijk, depuis la globalisation et la mise en réseau qui en résulte, notre monde actuel peut être présenté comme un corps (la planète) entouré d'écorces virtuelles.

En biologie également on remarque que l'évolution récupère, recycle et expérimente à partir de l'existant. C'est ainsi que le biologiste et prix Nobel François Jacob explique que « l'évolution ne tire pas ses nouveautés du néant. Elle travaille sur ce qui existe déjà, soit qu'elle transforme un système ancien pour lui donner une fonction nouvelle, soit qu'elle combine plusieurs systèmes pour en échafauder un autre plus complexe⁷⁴⁹ ». Notre cerveau dont nous avons déjà abordé quelques caractéristiques précédemment garde lui aussi des traces d'une composition proche du millefeuille : il est composé de trois strates qui sont : le cerveau reptilien, le limbique et le néo-cortex.

⁷⁴⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Palimpseste>, page consultée le 3 novembre 2014.

⁷⁴⁹ Jacob, F., (1981), *Le jeu des possibles*, Fayard, Paris, p. 71 cité in de Rosnay, J., (2013), *Surfer la vie ou comment sur-vivre dans la société fluide*, Babel, p.108.

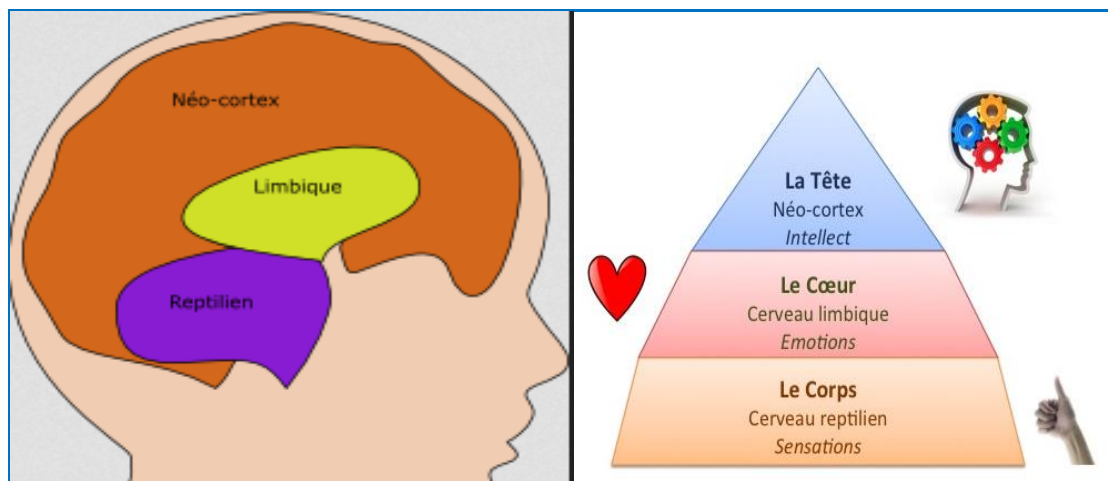


Figure 76 : les trois cerveaux de l'homme⁷⁵⁰

A travers ces différents exemples recourant à la superposition du millefeuille, on retrouve une idée de récupération due à une certaine rareté des biens, ce qui n'est pas nécessairement le cas en entreprise ou le renouvellement du matériel et des technologies fait l'objet d'un amortissement de plus en plus court du fait de l'obsolescence rapide.

Sur Internet, il nous semble que l'architecture même du blog s'inspire du millefeuille : le dernier post venant à chaque fois se positionner devant le précédent. Le « menu » du blog peut proposer un archivage par mois ou par année pour retrouver les posts précédents.

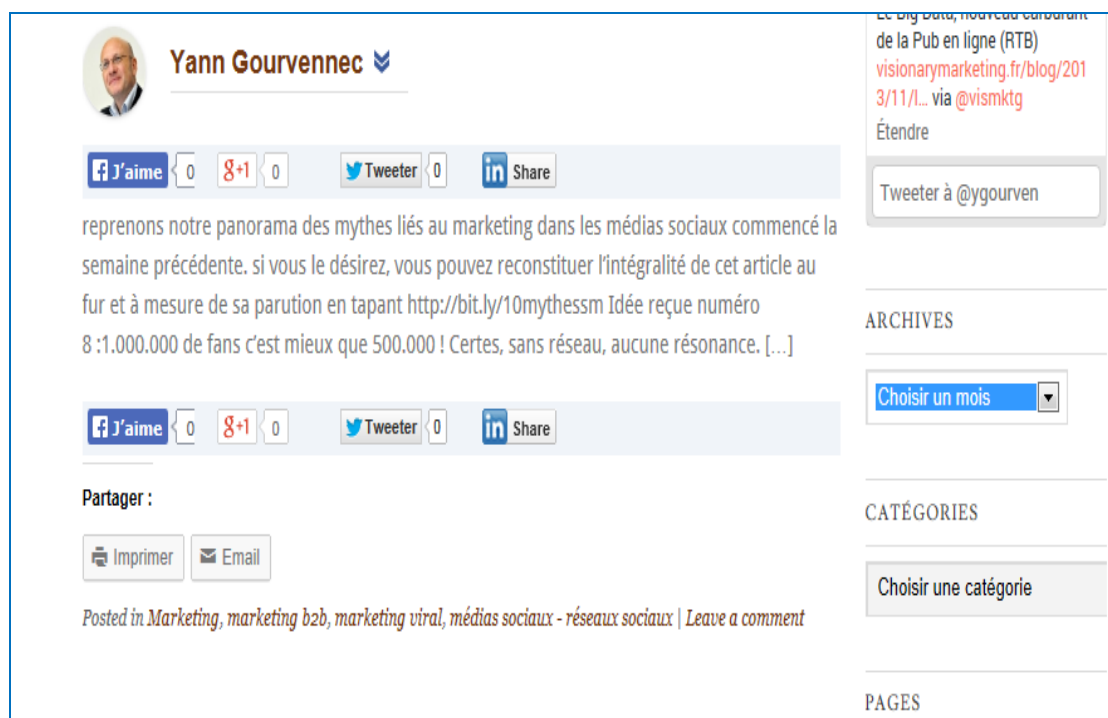


Figure 77 : le millefeuille en lien avec la fonction d'archivage d'un blog⁷⁵¹

⁷⁵⁰ Sources : <http://www.gaetanklein.com/wp-content/uploads/2012/06/cerveau-triunique.jpg> et <http://www.foggara.fr/Illustrations/cerveaux.png>

Nous envisagerons ci-dessous l'origine de la théorie du millefeuille.

2.1. La théorie du millefeuille

*« Sous l'histoire, la mémoire et l'oubli.
Sous la mémoire et l'oubli, la vie.
Mais écrire la vie est une autre histoire.
Inachèvement. »*
Paul Ricoeur

La dénomination de la théorie du « millefeuille » revient aux chercheurs Michel Kalika, Nabila Boukef Charki et Henri Isaac⁷⁵² qui se sont interrogés dans un article⁷⁵³ paru en 2007 sur l'effet croissant de la communication électronique (l'utilisation du courrier électronique) dans le portefeuille d'outils de communication des managers (téléphone fixe, téléphone mobile, télécopies, face-à-face, courrier électronique, SMS, messagerie instantanée, etc.).

Ces chercheurs supposaient que l'utilisation croissante des TIC allait influencer le fonctionnement des réunions et qu'il y aurait un effet de substitution qui diminuerait la fréquence des réunions dans les organisations. Ils envisageaient que la relation supposée entre TIC et réunions ne pouvait être envisagée indépendamment du contexte de l'entreprise. Pour prendre en compte ce contexte, ils ont retenu deux dimensions : l'une était démographique et identifiait l'entreprise en termes de secteur, de taille, de nationalité d'origine alors que l'autre était plutôt stratégique et s'intéressait à la manière dont la direction générale de l'entreprise prenait en compte l'importance supposée des TIC tant en termes d'avantage concurrentiel que pour les changements organisationnels qu'elles impliquaient.

Les conclusions de leur recherche ont montré que le développement d'un nouvel outil de communication dans le management des entreprises ne provoque pas, dans la majorité des cas

⁷⁵¹ Source : Blog de Yann Gouvernec : Marketing et Innovation : <http://visionarymarketing.fr/blog/?s=Re%C3%A7ues+Du+Marketing+Dans+Les+M%C3%A9dias+Sociaux+>, page consultée le 20 janvier 2015.

⁷⁵² Michel Kalika est conseiller scientifique du Business Science Institute et Professeur à l'Université Paris-Dauphine. Remarquons qu'en 2002 ce dernier utilise déjà l'expression « d'effet millefeuille » pour qualifier la juxtaposition des différents moyens de communication

Nabila Boukef Charki est docteur en Sciences de gestion et enseigne à l'Université Catholique de Lyon.

Henri Isaac est docteur en Sciences de gestion et maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine.

⁷⁵³ Kalika Michel *et al.*, (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion* 3/ 2007 (n° 172), p. 117-129

[En ligne] URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-3-page-117.htm, page consultée le 16 novembre 2014.

qu'ils avaient observés, une réorganisation des processus de gestion des communications et de la coordination. Ils ont observé un effet d'empilement des outils, qu'ils ont nommé « effet millefeuille » et qui traduit le fait que les moyens de communication se juxtaposent les uns sur les autres sans se mélanger véritablement. Les entreprises sont alors confrontées à une accumulation de strates qui s'empilent et non à une réorganisation pensée et réfléchie, des processus de communication. Les auteurs mentionnent que ce flou régnant à propos de l'utilisation des canaux de communication est souvent à l'origine de stress et de perte de temps pour les managers. L'effet millefeuille induirait donc une surcharge informationnelle croissante, génératrice de dysfonctionnements individuels et collectifs.

Ils mentionnent que sauf dans 15% des entreprises (qualifiées de numériques), les réunions présentielle et en face-à-face n'ont pas diminuées, qu'il n'y a pas eu de reconfiguration du travail ni des moyens de coordination. Le management empile et superpose donc un portefeuille de différents médias mais qu'il ne cherche souvent pas à optimiser. Se greffe aussi sur cette pratique une infobésité⁷⁵⁴ croissante que nous aborderons plus loin.

2.2. Application pratique : le millefeuille 2.0

Sept ans après l'étude de Kalika et al., avec l'arrivée dans les organisations du web 2.0, des smartphones et tablettes qui multiplient et concentrent les fonctions de téléphonie, de mailing, de photo/vidéo, de géolocalisation, de streaming⁷⁵⁵, de réseautage sur chaque appareil, -sans oublier- l'augmentation croissante du nombre des objets connectés⁷⁵⁶-, la question de la réorganisation des processus de gestion des communications, mérite d'être à nouveau posée.

⁷⁵⁴ L'infobésité est issue de la contraction entre les termes « information » et « obésité ». Elle désigne la surcharge d'informations à laquelle nous sommes tous les jours confrontés (<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/infobesite/>, page consultée le 22 janvier 2015).

⁷⁵⁵ Le terme streaming dérive de l'anglais stream, le flux. Il s'agit d'un mode de diffusion des contenus médias tels que la vidéo ou le son. Contrairement à un téléchargement, le streaming permet de visualiser le contenu en temps réel : celui-ci se charge au fur et à mesure de sa lecture.

Une alternative au streaming est le téléchargement d'un fichier audio ou vidéo. Cette technique est très différente : elle nécessite d'attendre la fin du téléchargement avant de débiter la lecture.

Il existe de nombreux services de diffusion de contenus en streaming. Parmi eux, les plus connus sont Youtube, Dailymotion ou encore Vimeo. (<http://www.dictionnaireduweb.com/streaming/#more-702>, page consultée le 10 novembre 2014).

⁷⁵⁶ On parle d'objets connectés pour définir des types d'objets dont la vocation première n'était pas d'être des périphériques informatiques, mais auxquels l'ajout d'une connexion Internet a permis d'apporter une valeur supplémentaire en terme de fonctionnalité, d'information, d'interaction avec l'environnement ou d'usage.

Tout d'abord, le web 2.0 pourrait lui-même constituer une couche du millefeuille des évolutions d'Internet. Un auteur comme Sébastien Tran mentionne à ce sujet qu' : « il est également commun de considérer que le Web 2.0 est une évolution du Web première génération appelé 1.0 mais cela signifie également que le Web 2.0 serait une phase de transition vers un Web dit «3.0» appelé aussi parfois Web sémantique. On serait alors en présence d'un stade d'évolution du Web qui ne serait que transitoire vers le modèle idéal de l'entreprise agile⁷⁵⁷ ».

Si nous examinons maintenant le fonctionnement même des outils du web 2.0, il est intéressant de noter que le web 2.0 et la multiplication des réseaux sociaux entraîne un « ajout » de couches au millefeuille en proposant parfois la même information sur plusieurs plateformes, notamment à travers la mise à disposition des différents boutons de partage redirigeant l'information vers Facebook, Pinterest, Twitter etc. (voir tableau ci-dessous).



Figure 78 : Quelques exemples de bouton de partage⁷⁵⁸

Paradoxalement, si les boutons de partage simplifient ainsi le transfert de l'information, c'est à l'autre bout de la chaîne que se retrouve l'effet d'empilement (non de la technologie mais de l'information) : l'utilisateur final retrouve ainsi souvent la même information sur les différents supports auxquels il est abonné, car elle est partagée en un clic par un internaute simultanément sur plusieurs plateformes. Dans ce cas, l'effet « millefeuille » renforce donc la tendance à l'infobésité.

Les objets connectés sont reliés à Internet (on parle d'ailleurs d'Internet des objets) : ils peuvent donc communiquer avec d'autres systèmes pour obtenir ou fournir de l'information. Cela est rendu possible par la forte miniaturisation des composants informatiques. Exemples : réfrigérateur connecté, montre cardio, Google Glass.... (<http://www.dictionnaireduweb.com/objet-connecte/>, page consultée le 3 novembre 2014).

⁷⁵⁷Tran, S., (2011), « Une revue de la littérature sur le web 2.0 », [en ligne] : http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/CR76_version_electronique.pdf

⁷⁵⁸ Source : <http://ebusiness-one.be/wp-content/uploads/2014/10/boutons-de-partage-wordpress.jpg>

Cette avancée technologique va-t-elle dès lors éradiquer la tendance à pratiquer la superposition des technologies communicationnelles dans les PME ?

Notre but ici ne sera pas de faire une « mise à jour » de l'étude menée par Michel Kalika et al. en remettant en lien web 2.0 et conduite de réunions, mais bien de prendre en compte, comment dans les 93 PME auditées, s'est pensée l'introduction du web 2.0. Nous nous intéresserons ensuite à la manière dont les utilisateurs internes combinent ou non ces nouvelles possibilités avec les outils gestionnaires et communicationnels déjà existants au sein de l'entreprise.

2.3. Introduction du web 2.0 dans l'organisation à la manière d'un millefeuille communicationnel

2.3.1. Les indicateurs retenus pour étudier l'effet millefeuille

2.3.1.1. La demande d'un complément d'information

Pour étudier l'effet « millefeuille », au sens d'un simple ajout des outils 2.0 comme une couche supplémentaire parmi les autres outils de communication, nous avons pris le soin de sélectionner les entreprises pour lesquelles nous avons dû demander un complément d'information relatif à leur réflexion stratégique. Ce sont donc ici les dysfonctionnements qui sont étudiés (qu'ils soient dus à un manque de réflexion stratégique, une utilisation hasardeuse, etc.), une étude en « creux » en quelque sorte pour mieux faire ressortir les écueils.

Malgré une première sélection des dossiers opérée par les agents du service « prime e-business » de la Région Wallonne, sélection qui vise à s'assurer que le dossier est bien conforme aux différents critères du décret, il nous a fallu, en tant qu'auditeur, bien souvent demander un complément d'informations à 29 PME sur les 93 auditées.

4 entreprises, malgré le complément d'informations, n'ont pu être éligibles à la prime vu le manque de solidité du dossier dans l'approche stratégique.

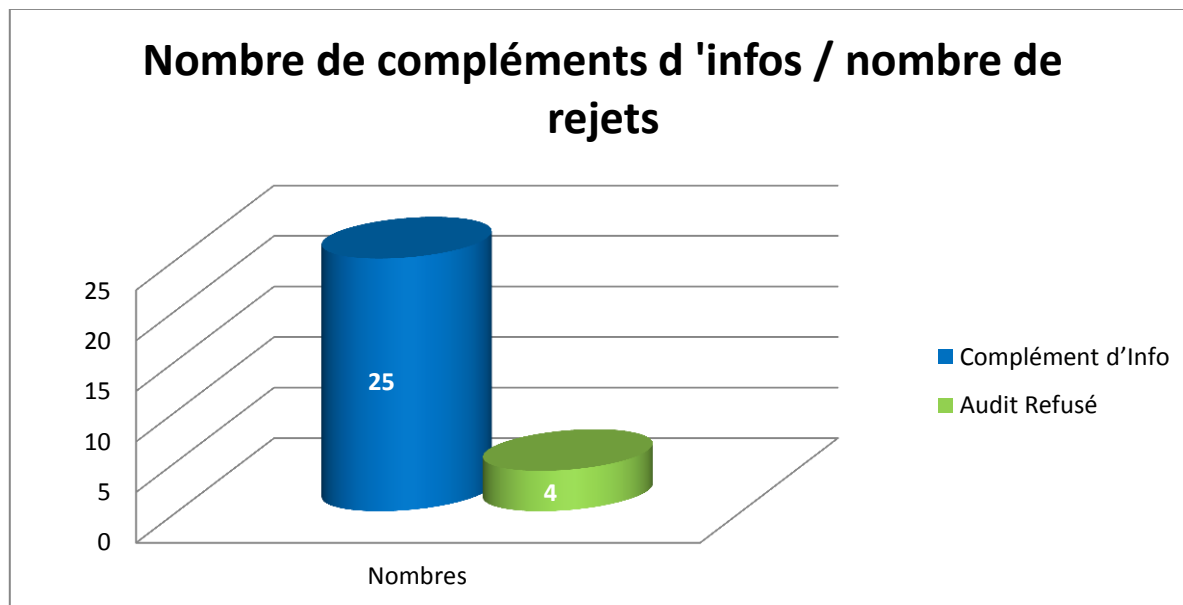


Figure 79 : compléments d'informations demandés et rejets des dossiers⁷⁵⁹

2.3.1.2. L'insuffisance de la réflexion stratégique

Le complément d'information demandé à l'entreprise porte à chaque fois sur l'insuffisance de la réflexion stratégique développée dans le dossier. Les questions que nous leur posons sont alors le plus souvent les suivantes : « pourquoi vouloir un site interactif s'il n'y a aucune prise en compte des interactions qui est prévue ?, pourquoi un blog ou une présence sur Facebook si l'entreprise ne propose pas de contenu à mettre en ligne ?, en quoi avoir recours aux outils du web 2.0 va-t-il vous permettre de vous démarquer de vos concurrents ? Etc. ».

L'entreprise est alors invitée à revoir sa stratégie et dispose pour ce faire, d'un délai de trois semaines environ pour nous envoyer sa réponse. Nous réexaminons alors à nouveau le dossier.

2.3.1.3. Approche purement technique

Dans ces dossiers qui demandent « révision », les entreprises présentent le plus souvent une approche qui relève typiquement de l'effet « millefeuille » au sens où elles inscrivent leurs

⁷⁵⁹ Tableau réalisé par l'auteur.

projets technologiques dans la suite de leurs activités existantes, sans prise en compte des éventuelles redondances entre les outils et les processus.

En ce qui concerne l'usage qui sera fait de ces nouvelles technologies, là encore l'approche est essentiellement technique : les PME décrivent le plus généralement des potentiels d'utilisation du dispositif, qui sont purement techniques, sans tenir compte du fait que les usages ne sont jamais totalement prédéfinis par la technologie.

Elles semblent oublier également que les acteurs conservent toujours une marge de liberté⁷⁶⁰ et qu'il est nécessaire de les impliquer dans le processus d'adoption de la nouvelle technologie tant pour les usagers internes que pour les usagers externes.

En effet, ce nouveau processus qu'est l'« e-Transformation » se caractérise par une approche centrée sur l'utilisateur et ses besoins (user centric) dans les organisations. Et celle-ci s'accompagne « dans le même temps, du développement de la notion de « maîtrise d'usage ». Elle confirme l'exigence accrue d'une proportion croissante d'utilisateurs expérimentés à l'égard de technologies qui impactent de manière parallèle à la fois la sphère professionnelle et privée. Elle explique la nécessité d'intégrer l'utilisateur dans les processus décisionnels de l'approche technologique, jusque-là domaine d'expertise quasi exclusif de la maîtrise d'ouvrage⁷⁶¹ ». Grâce à cette notion de maîtrise d'usage, l'entreprise améliore sa capacité d'adaptation organisationnelle de façon à tendre à l'optimisation de l'utilisation des outils dans un but de performance globale.

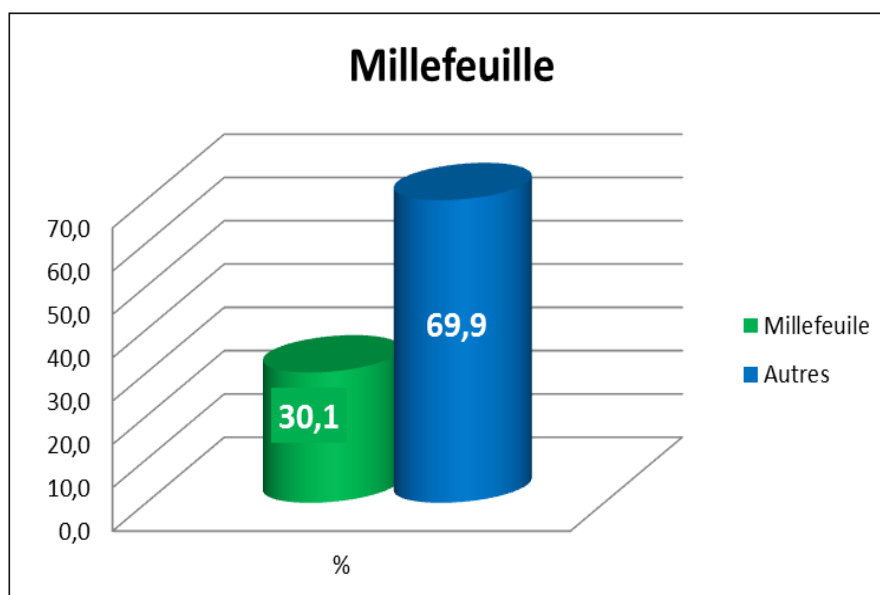


Figure 80 : Pourcentage d'entreprises qui relèvent de l'approche « millefeuille »⁷⁶²

⁷⁶⁰ Voir notamment les travaux sur l'appropriation de Michel de Certeau (*L'invention du Quotidien- Arts de Faire*, Gallimard, Paris, 1990).

⁷⁶¹ Germain, M., (2009), *Management des nouvelles technologies et e-transformation*, ed. Techniques de l'ingénieur, Paris, p. 17.

⁷⁶² Tableau réalisé par l'auteur.

2.3.2. Quelles explications pour le comportement du millefeuille ?

Nous avons également constaté dans notre échantillon que les entreprises qui se sont retrouvées dans le « millefeuille » ont ajouté ces nouveaux outils sans nécessairement penser à les intégrer aux autres, déjà existants, dans une vision stratégique. Cette superposition, peu rationnelle pour des gestionnaires, peut néanmoins s'expliquer par ce que des chercheurs en management des systèmes d'informations ont appelé le « mimétisme comportemental⁷⁶³ » des managers suite à un effet de mode.

Dans le mimétisme comportemental, les comportements des acteurs s'expliquent par un phénomène d'entraînement qui pousse les dirigeants à se comporter tous de la même manière. Ce phénomène d'entraînement peut s'expliquer par un effet de mode mais aussi par la peur de se laisser distancer par son concurrent. C'est ainsi que dès le lancement du commerce en ligne, très vite les « early adopters » du e-commerce ont été suivis par des entreprises qui ouvraient un site statique, aux fonctionnalités minimalistes mais dont l'objectif était d'exister elles aussi sur la toile, quitte à réfléchir par la suite au pourquoi et au comment.

Mais nous comprenons que pour un patron, un manager, il n'est pas simple de reconnaître qu'ils pratiquent ce mimétisme comportemental. Lors des entretiens, certains dirigeants nous ont donné des explications plus « rationnelles » comme le fait de voir l'introduction des outils du web 2.0 dans le prolongement de l'outillage gestionnaire interne par exemple. Un outil de plus en somme, dans ce cas de figure. Cette approche se retrouve aussi dans certaines techniques de marketing qui ajoutent les dispositifs sociotechniques 2.0 sans remettre en question les dispositifs antérieurs. Certaines entreprises étudiées gardent donc un marketing off-line et y ajoutent du marketing on-line mais sans optimiser la synergie des deux approches qui pourrait s'opérer via la prise en compte d'un réel écosystème médias.

⁷⁶³ Lacity, M. et Hirschheim, R., (1993), Lacity, M. et R. Hirschheim, «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Fall, p.73-86.

2.4. Combinaison avec les outils de gestion et de communication existants

La question ici posée est de voir comment l'utilisation croissante des dispositifs sociotechniques du web 2.0 modifie ou non le fonctionnement des PME auditées dans leurs processus communicationnels et de gestion.

Tout d'abord, le client existant de la PME doit être informé de la possibilité qui lui est désormais offerte de pouvoir interagir avec elle. La société doit donc penser avant tout à communiquer efficacement en ce sens. Pour ce faire, il est important que cette communication se fasse tant en off-line à travers les canaux habituels de communication de l'entreprise (folders, mention du nouveau site sur les enveloppes courrier, etc.), mais aussi et surtout en mode online pour attirer de nouveaux clients en un clic vers les nouveaux outils de communication. Le référencement et la présence sur les réseaux sociaux constituent deux pistes incontournables. Peu de PME songent à les mettre en synergie, elles se focalisent généralement plus sur la communication online.

Durant les interviews, un souci qui revient souvent dans la bouche des dirigeants est le fait que lors de la phase d'adoption des outils du Web 2.0, ceux-ci sont parfois de moins en moins contrôlables par le service IT au sein de la Pme. Ils songent notamment aux applications hébergées en cloud computing et donc dans des serveurs externes à l'entreprise ou accessibles en ligne et qui peuvent être utilisées par les usagers sur leur poste de travail, voire sur leur propre matériel qu'ils emmènent de plus en plus sur leur lieu de travail.

Sans entrer dans les problématiques du BYOD, nous constatons néanmoins qu'il existe un risque de substitution, voire de concurrence avec les TIC ainsi déployées dans les PME conduisant à un effet millefeuille. Ces applications ainsi « superposées » peuvent entraîner des problèmes de coordination, notamment au niveau des managers.

2.4.1. Les outils du web 2.0 en continuité avec les outils de gestion présents dans l'entreprise

Nous constatons dans notre échantillon qu'au niveau de la fonction marketing, la superposition des outils du web 2.0 aux outils traditionnels, permet via les réseaux sociaux, d'encore mieux alimenter et enrichir les études concernant les comportements des consommateurs, que ce soit via le buzz, les actions de co-crédation avec certains consommateurs, l'analyse des traces de ces derniers, etc. Les possibilités du web 2.0 exploitent au mieux toutes les propriétés des r'éseaux et peuvent s'inscrire dans la poursuite de la strat'égie d'efinie par la PME. En ce sens, la superposition des applications est ici un prolongement des outils existants et de la strat'égie de l'organisation. L'exemple de la PME active dans la cr'edation de bijoux ethniques et solidaires et dont le premier r'éseau de vente se faisait via la vente à domicile a réussi à prolonger sa relation client sur sa plateforme de vente en ligne. Les clients peuvent non seulement voir les modèles de bijoux qui remportent le plus de succès mais ils peuvent eux-aussi voter pour leur réalisation préférée. Quant à l'aspect solidaire du projet, le site informe les clients via des vidéos sur les changements concrets qui s'opèrent au sein des populations visées par le projet humanitaire. De plus, afin de ne pas cannibaliser le premier r'éseau de vente, certains modèles sont exclusivement réservés aux animatrices.

2.4.2. Les outils du web 2.0 comme éléments de transformation des outils de gestion déjà présents dans l'entreprise

Pour 18 PME nous constatons une évolution des outils de gestion existants, notamment à travers l'introduction d'un nouveau dossier concernant une demande de financement pour l'installation d'un nouveau CRM⁷⁶⁴ tenant compte des potentialités du Web 2.0.

⁷⁶⁴ CRM est l'acronyme de "Customer Relationship Management" ou "Gestion de la Relation Client".

Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

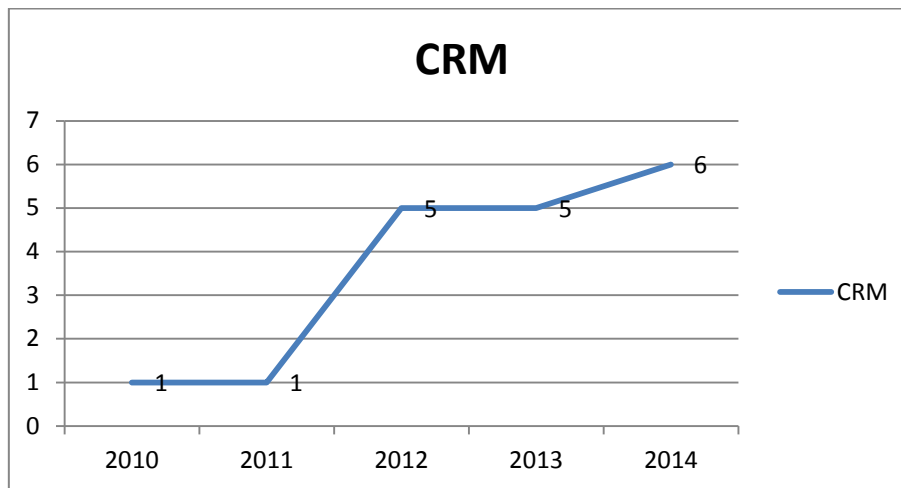


Figure 81 : demande d'ajout d'un CRM⁷⁶⁵

Par ailleurs nous constatons que les PME font généralement une demande de modification de leur site internet endéans le délai des trois ans de la demande initiale. Sur les demandes de modifications de site (13), celles-ci portent essentiellement sur les aspects suivants :

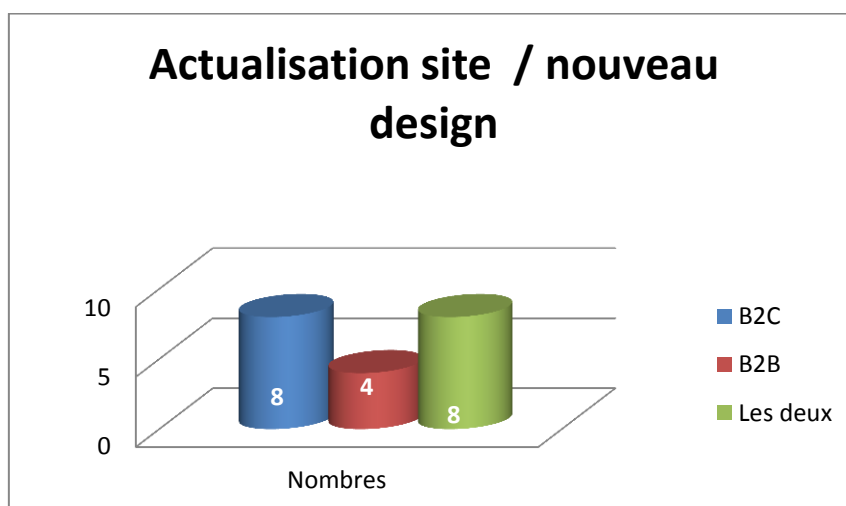


Figure 82 : actualisation du site et/ou nouveau design du site⁷⁶⁶

- avoir un design plus actuel de leur site internet (20 PME)
- adjoindre au site l'exploitation des réseaux sociaux (24 PME).
- ou encore pour développer un canal de vente ou d'automatisation supplémentaire (19 PME).

Le CRM regroupe à la fois des techniques d'analyse des données clients, des opérations marketing et des opérations de support. Le CRM utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client. Dans un sens plus restrictif, le CRM peut désigner l'ensemble du dispositif informatique consacré à la gestion de la relation client. (<http://www.definitions-marketing.com/Definition-CRM>, page consultée le 10 novembre 2014).

⁷⁶⁵ Tableau réalisé par l'auteur.

⁷⁶⁶ Tableau réalisé par l'auteur.

On peut donc constater que pour deux tiers de notre échantillon (63 entreprises), la combinaison des outils du web 2.0 avec les outils de gestion et de communication existants, provoque une modification tant des processus gestionnaires (avec l'introduction d'un CRM), que des processus de communication (le personnel s'adapte aux nouvelles technologies et évolue avec celles-ci (community manager, analyse des réseaux sociaux, ou plus simplement la refonte du site web...). L'adjonction d'un canal de vente ou d'automatisation supplémentaire, qui n'existait pas auparavant permet aussi une transformation, voire un enrichissement du business model.

Il faut prendre également en compte le fait que les dossiers présentés entre 2012 et 2014 intègrent généralement l'aspect 2.0 et le CRM dès la conception du site.

2.5. Approches critiques du millefeuille 2.0

Cette approche critique privilégiera la prise en compte des logiques d'acteurs, alors que le point précédent privilégiait les impacts du millefeuille sur les outils de gestion et de communication.

Lors des interviews qualitatives, il ressort pour certains acteurs que cette pratique du millefeuille peut vite se révéler chronophage et augmenter l'incertitude et l'entropie dans l'organisation, de par la confusion et la redondance des supports par exemple.

Mais elle peut aussi révéler des logiques d'acteurs invisibles : c'est ainsi que si l'on s'intéresse aux réseaux sociaux physiques qui existent dans les organisations, l'instauration des réseaux sociaux ou d'un réseau social d'entreprise (RSE) comme Yammer, donne une autre carte du réseau ; il n'y a pas de « superposition », d'équivalence entre les deux et, cette nouvelle configuration fait surgir des logiques d'acteurs qui étaient invisibles jusqu'alors pour l'organisation.

Ces nouvelles logiques d'acteurs ne sont pas sans impact sur l'organisation et il ne faudrait pas penser que les nouveaux outils se résument simplement à un « plus collaboratif » dans l'organisation. Utiliser un environnement 2.0 n'est pas neutre. Cela provoque aussi une évolution de la représentation de l'organisation. En effet il est fréquent de constater une prise

en compte de nouvelles communautés, un accroissement des échanges entre les membres de l'organisation et entre ceux-ci et le monde extérieur, fournisseurs ou clients, de nouvelles modalités de coordination plus transparente comme l'utilisation d'un RSE. Cette nouvelle représentation peut parfois être ressentie comme une perturbation des règles de gouvernance en vigueur ou mêmes des positions hiérarchiques. En effet, les utilisateurs expérimentent à chaque fois une autre réalité, chaque feuille du millefeuille pouvant mener à de nouvelles manières de faire et/ou de penser le changement.

Nous développerons plus largement les effets de cette perturbation, de cette « entropie » dans la suite de cette recherche.

Mais la prise en compte de cette évolution dans la représentation de l'organisation peut dès lors permettre à d'autres logiques, plus légères, d'instaurer çà et là de nouveaux mécanismes de coordination et/ou de régulation⁷⁶⁷.

Cette évolution des représentations de l'organisation, a pour nous le grand avantage, de faire « sentir » à l'ensemble de l'organisation qu'elle est dans un processus constant d'évolution mais aussi d'hybridation. Cette conception beaucoup plus systémique de l'organisation, freine dès lors la démarche de certains dirigeants à simplement « ajouter une couche en plus de technologie » à l'existant ; démarche typique de l'effet millefeuille.

2.6. En conclusion de cette partie

La théorie du millefeuille analysée au travers de notre échantillon nous a donc permis de mettre en lumière que cette pratique se retrouve surtout au sein de PME qui ont déjà quelques années d'existence.

Ces dernières vivent ce passage technologique non comme des « early adopters » mais plutôt comme des suiveurs (mimétisme comportemental vis-à-vis des concurrents par exemple) et l'intègrent dans la stratégie existante.

Nous avons alors observé que cette pratique peut vite se révéler chronophage et augmenter l'incertitude et l'entropie dans l'organisation, de par la confusion et la redondance des supports par exemple. En ce sens, alors que le dirigeant imagine juste ajouter une couche de

⁷⁶⁷ David, A. et Monomakhoff, N., (2011), « Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter le nuage ? », 16^e colloque de l'AIM, La Réunion.

technologie à son organisation, il ne se doute pas que les outils du web 2.0 décloisonnent petit à petit les différentes fonctions dans l'entreprise. Nous nous rapprochons donc bien ici d'une partie de l'énoncé de notre seconde hypothèse relative aux effets de décloisonnement du web 2.0.

In fine, dans notre échantillon, certaines Pme et ce dès le début de leur existence, n'ont pas eu recours à l'effet millefeuille. Ceci s'explique par le fait qu'elles sont en phase de création et que pour celles-ci la démarche est donc toute autre. En effet, le « design » de la Pme 2.0 joue et s'appuie justement sur les aspects technologiques et communicationnels pour en faire un avantage concurrentiel. Nous reviendrons sur cet aspect lors des études de cas concernant les sociétés de scrapbooking et de covoiturage online.

De plus, les effets du recours aux outils 2.0 dépassent très vite les aspects gestionnaires et communicationnels attendus par la direction. Il y a une modification latente et peu perceptible qui s'opère au niveau même de la représentation de l'organisation. Cet effet est fort proche de ce que décrit François Julien dans *Les transformations silencieuses*⁷⁶⁸ lorsqu'il évoque les modifications infimes qui s'opèrent dans le paysage lors d'un voyage en train par exemple. Modifications des représentations qui perturbent l'ordre établi et font place in fine à une « autre » organisation plus complexe et plus hybride.

C'est à ces perturbations que nous nous intéresserons entre autres, dans le point suivant.

3. La PME 2.0, fille de la théorie du chaos, entre ordre et désordre. Les apports des sciences de la complexité et de la théorie du chaos

*« L'objet est d'apprendre,
non comment trouver son chemin,
mais comment le perdre. »*
Walter Benjamin

⁷⁶⁸ Julien, F., (2009), *Les transformations silencieuses*, Grasset, Paris.

3.1. Ordre et désordre

Cette partie étudiera, à travers les sciences de la complexité et de la théorie du chaos, l'impact que peut avoir la prise en compte de cette relation d'ordre-désordre dans les organisations. Ceci nous permettra une avancée notable dans la compréhension des mécanismes qui opèrent dans les agencements communicationnels transversaux au sein de l'organisation mais aussi de cette dernière avec son environnement. Le cas du discours stratégique sera exemplatif des tensions entre ordre et désordre. Ces tensions se traduisent par des injonctions paradoxales et des oxymorons dans le chef des dirigeants. Oxymorons et paradoxes sont ainsi les premières manifestations visibles et audibles du chaos communicationnel. Ces situations complexes sont mal vécues au sein de l'entreprise, les individus ont du mal à les appréhender et elles augmentent encore le climat d'incertitude ambiant.

Le manager quant à lui, décèlera dans ce chapitre des pistes pour mettre en œuvre une gestion plus globalisante dans et malgré, un contexte d'imprévisibilité généralisée. Il y découvrira surtout l'incroyable pouvoir des flux et se questionnera quant à l'urgence de devoir changer de paradigme de gestion.

Repartons maintenant de la conception que nous avons déjà évoquée de l'organisation comme un lieu de « production » d'images, de narrations et de conversations mais aussi de « discours ». C'est dernier point que nous développerons ci-après.

Le discours est produit « par la parole, il correspond à [...] une production d'énoncés qui peuvent (ou non) être fixés sous la forme de textes. [...] de façon plus spécifique, nous concevons le discours comme un ordre virtuel, un système de contraintes qui régissent la production d'un ensemble illimité d'énoncés à partir d'une certaine position sociale et idéologique⁷⁶⁹ ». Le discours fabrique une histoire, crée de l'ordre dans l'organisation et régit ses relations avec l'extérieur alors que la narration produit des récits qui organisent les événements selon un ordre chronologique permettant de pouvoir rendre compte de l'expérience vécue.

⁷⁶⁹ Maingueneau D., (1984), *Genèse du discours*, Mardaga, Liège, cité in « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie – Proposition d'un cadre conceptuel » par de la Ville V., et Mounoud E., 13^{ème} conférence de l'AIMS, Le Havre, juin 2004 [en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/452-au-dela-du-discours-les-arts-de-faire-dans-la-fabrication-de-la-strategie-proposition-dun-cadre-conceptuel/download>], page consultée le 16 novembre 2014.

Mounoud et de la Ville⁷⁷⁰ suggèrent de distinguer, avec Michel de Certeau⁷⁷¹, ces deux registres : celui du discours et de la narration. Pour de Certeau, le discours construit une vision, impose un ordre. Il est structurant et impose « Une Histoire⁷⁷² » et s'inscrit dans une logique top-down. La narration mobilise quant à elle les capacités de résistance et d'improvisation des acteurs pour « bricoler » des réponses, « faire des histoires » face aux imprévus. Elle rend compte de l'expérience vécue. Ces deux registres induisent dès lors une dialectique de l'ordre et du chaos dans l'organisation.

Cette dialectique étant vue comme un système dynamique non linéaire dont les forces ne peuvent mener qu'au chaos interne. Toutefois, -et c'est là tout l'intérêt de cette approche- ce chaos possède des propriétés « organisatrices ». Celles-ci sont les conséquences des multiples interrelations qui se développent en son sein.

Edgard Morin définit ainsi le chaos : « Qu'est-ce que l'idée de chaos ? On a oublié que c'était une idée génésique. On n'y voit plus que destruction ou désorganisation. Or l'idée de chaos est d'abord une idée énergétique; elle porte en ses flancs bouillonnement, flamboiement, turbulence. Le chaos est une idée d'avant la distinction, la séparation et l'opposition, une idée donc d'indistinction, de confusion entre puissance destructrice et puissance créatrice, entre ordre et désordre⁷⁷³ ... ».

Mais ce chaos fait peur...

Dès lors, les acteurs organisationnels mettent en place « des artefacts qui vont leur permettre, d'une part, de créer l'illusion de la gestion et, d'autre part, de construire des aires de rationalité et de certitude au sein desquelles ils vont pouvoir décider et gérer. Ces artefacts, grâce à leur pouvoir de fermeture, vont effectivement aider le gestionnaire dans son action mais vont aussi être les ferments de nouvelles sources de désordre. Le dilemme demeure entier pour le gestionnaire qui doit apprendre à affronter la dialectique permanente entre ordre et chaos⁷⁷⁴ ».

⁷⁷⁰ de la Ville V., et Mounoud E., (2004), « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie – Proposition d'un cadre conceptuel », 13^{ème} conférence de l'AIMS, Le Havre, juin 2004 [en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/452-au-delà-du-discours-les-arts-de-faire-dans-la-fabrication-de-la-strategie-proposition-dun-cadre-conceptuel/download>], page consultée le 16 novembre 2014.

⁷⁷¹ Certeau (de) M., (1990), *L'invention du quotidien –I- Arts de faire*, Gallimard, Folio Essais, Paris.

⁷⁷² *Ibidem*.

⁷⁷³ Dictionnaire des citations d'Edgard Morin, [en ligne, url : [http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx_contagged\[source\]=default&tx_contagged\[uid\]=30&cHash=bf4ceda1892247e62b7870902a04ddf2](http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx_contagged[source]=default&tx_contagged[uid]=30&cHash=bf4ceda1892247e62b7870902a04ddf2)], page consultée le 27 décembre 2014.

⁷⁷⁴ Thiétart Raymond-Alain et Forgues Bernard, (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 47-66.

Ainsi, on trouve dans les organisations à la fois de l'ordre et du chaos. Et la démarche rationnelle, linéaire et planifiée qui prend en compte un risque calculé, qui est mise en œuvre par un chef d'orchestre unique « se combine à l'intuition, au hasard, à un processus dans lequel plusieurs acteurs agissent et interagissent, hésitent, saisissent certaines occasions, en ratent d'autres, et ce de manière dynamique⁷⁷⁵ ». Des recherches ont par ailleurs montré que les processus structurés et anarchiques sont complémentaires⁷⁷⁶.

Dans la communication des entreprises, dans les discours stratégiques, cette tension entre ordre et désordre génère des injonctions paradoxales et des oxymorons. Il nous semble important de les prendre en compte et de les analyser dans le point suivant.

3.2. Oxymorons et paradoxes

*« On ne peut expliquer un paradoxe,
non plus qu'un éternuement.
D'ailleurs, le paradoxe n'est-il pas
un éternuement de l'esprit ? »*
Emil Michel Cioran

Avant d'entrer plus en avant dans la théorie du chaos, nous soulevons le fait que nous avons été frappée par l'utilisation croissante dans les discours stratégiques des organisations observées, du recours qu'elles font à l'oxymoron : « sécurité de l'entreprise et réseaux sociaux », « une souplesse rigide de l'organisation », « l'engagement de jeunes expérimentés », « la mise en place d'un réseau hiérarchisé »...

Rappelons tout d'abord la définition de l'oxymoron : l'oxymore ou oxymoron ou encore antilogie est une figure de style qui réunit deux mots en apparence contradictoires.

Le philosophe Bertrand Méheust nous met en garde contre l'usage abusif de l'oxymoron dans les discours politiques : « Forgés artificiellement pour paralyser les oppositions potentielles, les oxymores font fusionner deux réalités contradictoires : « développement durable »,

⁷⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁷⁶ Pinfield L.-T., (1986), "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision-Making", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, p. 414-450.

«marché civilisationnel », « flexisécurité », « moralisation du capitalisme », etc. Ils favorisent la destruction des esprits, deviennent des facteurs de pathologie et des outils de mensonge. Plus l'on produit d'oxymores et plus les gens sont désorientés et inaptes à penser. Utilisés à doses massives, ils rendent fou⁷⁷⁷ ». Et de fait, le recours à l'oxymoron entraîne en quelque sorte un blocage interprétatif. L'utilisation de l'oxymoron serait-elle à analyser comme une stratégie communicationnelle délibérée de la part des dirigeants ou plutôt comme une manifestation verbale inconsciente, traduisant le malaise des gestionnaires ?

Mais ce blocage interprétatif peut ensuite susciter, générer de la créativité. C'est ainsi que R. Dragonetti écrit que : « Dans l'oxymore, les deux puissances antagonistes participent d'un même processus différencié lequel se retournant contre lui-même libère une énergie accrue où gît le secret de toute destruction créatrice⁷⁷⁸ ». Nous sommes bien là au cœur de l'ambiguïté...

L'oxymoron peut-il se comprendre comme une production consciente, une stratégie de communication ou est-il plutôt une « sortie » de l'inconscient ?

Un autre philosophe belge, Luc de Brabandère explique quant à lui que : « plus globalement encore, les défis de notre société semblent s'inscrire tout entier dans l'oxymoron. Que penser des incroyables possibilités de la biotechnologie? On entend dire qu'elles ne sont ni bonnes, ni mauvaises. Non, il faut les voir comme bonnes ET mauvaises. La loi des affaires est la loi du plus fort, injuste par essence. Pourtant il faut inventer le « commerce équitable » et l'« investissement éthique ». Les ressources de la planète sont limitées. Pourtant il faut un « développement durable », même s'il n'y a là objectivement qu'autant de juxtapositions contradictoires. Sartre nous disait condamnés à être libres. C'était déjà pas mal comme programme. Nous voilà en plus condamnés à l'oxymoron!⁷⁷⁹ ».

L'oxymoron enclenche « en son sein un mouvement perpétuel d'oscillation entre l'un et l'autre terme de sa structure. D'étanche, la frontière entre les oppositions (affirmation et négation) devient perméable, osmotique. Décloisonnée [...] elle passe de frontière-rupture à frontière-tournant. [...]. L'oxymore révèle sa double portée. Il montre combien la langue tout comme l'homme est embarquée dans l'aventure de l'identité et de l'altérité et combien ce jeu existentiel en est cautionné. Cela dit, l'oxymore est aussi, il est avant tout une expérience ; un heurt qui saborde l'irréfutabilité illusoire de la logique rationnelle, [...].

⁷⁷⁷ Méheust, B., (2014), *La politique de l'oxymore*, Essais, Ed. La Découverte.

⁷⁷⁸ Roger Dragonetti, (1992), « L'oxymore entre la forme et le chaos dans « Délie » de Maurice Scève », *Littérature* 85, p.31-43, p. 31.

⁷⁷⁹ Brabandère (de), L., (2002), « Condamnés à l'oxymoron », *Chronique Opinions in La Libre.be*, [en ligne, url : <http://www.lalibre.be/debats/opinions/condamnes-a-l-oxymoron-51b878b4e4b0de6db9a71e47>], page consultée le 27 décembre 2014.

L'assouplissement et la fluidité de la frontière transforme l'espace de l'oxymore en « le lieu de l'avoir-lieu ⁷⁸⁰ », à savoir celui de l'événement [...] ⁷⁸¹ ». Dans des travaux antérieurs, nous avons développé le concept d'événement en lien avec l'ordre et le désordre au sein des organisations en réseau. C'est ainsi qu'« une succincte revue de la littérature ⁷⁸² sur la notion d'événement mentionne les caractéristiques suivantes : l'événement crée une rupture, apporte une réalité différente, il n'est pas un retour à la situation antérieure identique (et donc implicitement du retour à l'ordre). Il devient donc le « révélateur » d'un état présent et de possibles qui se dévoilent. En ce sens, il est « créateur ». [...] Il n'est pas non plus une crise. Celle-ci, pour peu qu'elle ne s'étende pas sur un trop long laps de temps sera d'ailleurs traitée comme un non-événement vu qu'elle ne sera qu'un moment de « suspension » dans la continuité [...] L'événement lui, annonce l'instauration d'un « nouvel ordre », durable ou pas, qui se manifestera à travers la singularité qui le constituera. La notion d'événement laisse entrevoir un potentiel de transformation, d'évolution et de nouvelles relations. Si nous poursuivons notre raisonnement, l'événement génère donc de nouvelles situations et relations. Il nous semble être un concept déterminant, une nouvelle grille de lecture de la prise de décision en contexte d'incertitude. Il nous permet également d'envisager autrement l'articulation de l'homme à son action et à son adaptation à l'environnement. Le déterminisme social fait place à la liberté des individus qui cherchent à s'adapter aux nouvelles conditions ⁷⁸³ ».

Cette rupture produit un changement qui modifie le cadre de référence et la rupture est observable par les transformations qu'elle opère dans l'organisation de la société ou du comportement de l'individu.

L'oxymoron fait donc accéder à l'expérience de l'entre-deux, expérience que nombre d'entreprises qui se sont lancées dans le 2.0 vivent de manière souvent peu confortable. Il est intéressant de relever que cette expérience de l'entre-deux ouvre un nouvel espace, un chaos. Etymologiquement, le verbe « χαίνω », signifiant « s'ouvrir », « bâiller », « béer ». Le chaos, ce serait donc la béance, l'interstice, la fente, ce qui s'ouvre entre deux espaces ; l'entrebâillant aurait souligné Heidegger.

⁷⁸⁰ Jacques Derrida, (2001), *L'Université sans conditions*, Paris, Galilée, p. 24.

⁷⁸¹ Catherine Ebert, (2013), « La malice de l'oxymore ou bien le vertige de l'entre-deux », Université Charles, Prague, [en ligne], url : <http://www.ufr-anglais.univ-paris7.fr/GRADIVA/13-2/oxymore-2013.pdf>

⁷⁸² Voir notamment les travaux de Mireille Prestini-Christophe et le dossier consacré à « La notion d'événement : une nouvelle perspective en sciences humaines et sociales ? » dans la revue *Pensée plurielle* 2006/3 (n° 13). 96 pages. <http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2006-3.htm>

⁷⁸³ Choquet, I., (2014), « Le social est réseau et le réseau est de plus en plus social », *Sciences de la société*, n°91, p. 43.

De plus, « le mouvement par lequel les deux sens opposés de l'oxymore se déversent l'un vers l'autre par-delà la frontière « déperméabilisée » correspond au mouvement dont nous-mêmes sommes le lieu. Ainsi, la dialectique de la langue pointe vers la dialectique de l'humain [...] cette condition de l'homme déchiré entre une totalité perdue mais convoitée et promise, tangué entre le désir et l'absence du désiré, entre l'état actuel du réel et le besoin de le subvertir en son contraire. L'oxymore n'est-il donc pas, tout compte fait, la figure qui dit la nature dialectique de l'être humain, voire son ontologie même ?⁷⁸⁴ ».

Ceci nous plonge directement dans les paradoxes qui sont monnaies courantes lorsque l'on essaie de décrire ou comprendre le monde 2.0.

Le mot paradoxe, d'après son l'étymologie vient du grec paradoxos : « contraire à l'opinion commune », de para : « contre », et doxa : « opinion ». Il exprime donc une idée ou une proposition à première vue surprenante ou choquante, c'est-à-dire allant contre le sens commun. « En ce sens, le paradoxe désigne également une figure de style consistant à formuler, au sein d'un discours, une expression, généralement antithétique, qui va à l'encontre du sens commun. Le paradoxe, comme le précise le neuvième dictionnaire de l'Académie française⁷⁸⁵, en est venu à désigner plus tard, de façon plus restrictive, une proposition qui contient ou semble contenir une contradiction logique, ou un raisonnement qui, bien que sans faille apparente, aboutit à une absurdité, ou encore une situation qui contredit l'intuition commune⁷⁸⁶ ».

Roland Barthes⁷⁸⁷ s'est intéressé aux liens entre paradoxe et métaphore. Pour lui la métaphore est considérée « comme le second degré du langage, celui qui donne une information sur l'information, qui renseigne sur le sens littéral pour le clarifier⁷⁸⁸ ». Mais la métaphore peut aussi « renverser le sens, introduire la contradiction : le métaphorique se transforme alors en paradoxe, figure d'ambiguïté, de vision éclatée, effet d'étonnement, de décadre, de déprise⁷⁸⁹ ... ».

Le paradoxe stimule donc la réflexion et les philosophes l'utilisent souvent pour révéler la complexité inattendue de la réalité.

⁷⁸⁴ Catherine Ebert, (2013), « La malice de l'oxymore ou bien le vertige de l'entre-deux », Université Charles, Prague, [en ligne], url : <http://www.ufr-anglais.univ-paris7.fr/GRADIVA/13-2/oxymore-2013.pdf>

⁷⁸⁵ <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/paradoxe>

⁷⁸⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradoxe>

⁷⁸⁷ Roland Barthes est sémiologue et écrivain français (Cherbourg 1915-Paris 1980). Grande figure de la sémiologie et du structuralisme français des années 1950 à 1970, attaché aux avant-gardes littéraires de son temps comme aux classiques, Roland Barthes concilia l'approche savante et le plaisir esthétique. Son rayonnement reste considérable sur la critique et les pratiques littéraires contemporaines. (http://www.larousse.fr/encyclopedie/personnage/Roland_Barthes/107706), page consultée le 24 décembre 2014.

⁷⁸⁸ Fenniche, R., (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de publication universitaire, Tunis, p. 234.

⁷⁸⁹ Barthes, R., *Éléments de sémiologie*, cité dans Fenniche, R., (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de publication universitaire, Tunis, p. 234.

C'est d'ailleurs dans le contexte de l'accroissement de la complexité que surgissent différentes théories, dont la théorie du chaos, utilisée pour l'étude et l'analyse des systèmes complexes. Avant de nous pencher sur les systèmes complexes, intéressons-nous à la complexité.

3.3. La complexité comme invitation à une pensée plus globale

« La pensée complexe : il s'agit de distinguer ce qui est confondu et relier ce qui est séparé »
Edgard Morin

Accéder à la pensée complexe n'est pas si simple car depuis les premières civilisations, les sociétés humaines se sont inscrites dans une certaine rigidité, un formalisme. Pour diriger et gouverner les humains ont eu recours bien plus souvent à la force qu'à la souplesse ; ils ont eu recours aux formes géométriques pour symboliser leurs organisations sociales : pyramides, cercles d'initiés, etc. « Rigidité et géométrie constituent le socle du monde politique et institutionnel⁷⁹⁰ ».

Pourtant, les progrès scientifiques et techniques vont peu à peu ouvrir la voie vers des sociétés plus fluides. Il est intéressant de noter que la mise en cause de l'approche analytique cartésienne s'opère suite aux résultats de travaux qui convoquent la transdisciplinarité, et ce dans des disciplines diverses. Nous songeons ici particulièrement aux travaux de Lovelock⁷⁹¹ qui à travers le concept de « Gaïa », intègre différents éléments qui interagissent dans l'évolution de notre planète. Celle-ci nous apparaît alors comme un système complexe d'interdépendances et de rétroactions, entre les espèces vivantes, le monde végétal mais aussi le monde minéral.

Voyons comment peu à peu l'idée de la complexité « travaille » nos compréhensions et de nos visions du monde :

⁷⁹⁰ Rosnay (de), J., (2013), *Surfer la Vie ou comment sur-vivre dans la société fluide*, Babel, Essai, p. 24.

⁷⁹¹ Lovelock, J. E., (1999), *La Terre est un être vivant. L'hypothèse Gaïa*, Flammarion, Coll. « Champs », Paris.

Les sociétés, les êtres vivants tout comme l'environnement sont souvent qualifiés de « complexe ». Etymologiquement, en latin *complexus* veut dire « tissé ensemble ». Dans le cadre du nouveau paradigme de la complexité, celui-ci rejette la distinction sujet/objet ainsi que la linéarité du temps⁷⁹².

La complexité serait donc un enchevêtrement dynamique de liens, d'interactions, d'interdépendances se construisant en système et dans la durée. Il faut encore y ajouter la dimension aléatoire, l'imprévu. « Au niveau le plus subtil de la matière, il ne saurait être question de parler de choses situées dans l'espace et le temps. Il n'y a que des probabilités d'événements au sein d'un bouillonnement d'énergie en mouvement continu. Plus de lois « simples ». Plus d'éléments « simples ». L'atome, le simple par excellence, sous la forme de l'insécable que l'on cherchait en physique, s'est révélé lui-même complexe. Et c'est la recherche de l'élément simple qui a fini par sembler simpliste. L'énergie fondamentale de la matière semble animée d'une fluctuation chaotique où il serait vain de rechercher cet ordre géométrique qui suscitait l'admiration des modernes. Exit donc Descartes et Newton et la volonté totalitaire d'enfermer le réel dans un déterminisme absolu⁷⁹³ ».

Nous reprendrons ici les étapes essentielles qui inscrivent la complexité dans un renversement de perspective du phénomène informationnel et communicationnel, auquel nous invitons le manager.

Nous avons vu dans la première partie de cette recherche que la complexité a été le fondement d'un nouveau paradigme pour les SIC, avec la découverte de la cybernétique par N. Wiener. Dans son ouvrage de référence⁷⁹⁴, il pose le principe que les assemblages d'éléments produisent des phénomènes globaux, différents de la simple addition de ces éléments. Dans ce contexte, la complexité augmente mais le système reste encore pilotable grâce aux deux concepts clés de la cybernétique que sont le concept de « complexité » et celui de « feedback » ou « rétroaction ». Ce sont eux qui permettent de générer de la régulation dans les systèmes. Cette possibilité d'agir par régulation sous-tend donc l'idée de « pilotage » possible des systèmes globaux et complexes.

⁷⁹² Pour un historique complet sur les prémices des sciences de la complexité, nous renvoyons le lecteur intéressé vers l'ouvrage de Fenniche, R., (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de publication universitaire, Tunis.

⁷⁹³ Carfantan, S., « Huit leçons sur Théorie et Expérience : le paradigme de la complexité ». E-Book à télécharger : <http://sergecar.perso.neuf.fr/cours/théorie5.htm>, page consultée le 16 novembre 2014.

⁷⁹⁴ Wiener, N., (1948), *Cybernetics. Control and Communication in the Animal and in the Machines*, Hermann, Paris.

A la même époque, d'autres chercheurs⁷⁹⁵, dans d'autres disciplines, ont commencé à avoir un raisonnement plus global, prenant en compte des systèmes d'éléments plutôt que de se focaliser sur chaque élément isolé. Leur but est de « rechercher des principes utilisés par des systèmes en général, sans se préoccuper de leur nature physique, biologique ou sociologique⁷⁹⁶ ». C'est dans ce contexte que s'est écrite la *Théorie générale des systèmes* de von Bertalanffy⁷⁹⁷. Cette théorie stipule que des totalités dont les éléments, en interaction dynamique, constituent des ensembles qui ne peuvent être réduits à la somme de leurs parties. « [...] De tout ce qui précède, se dégage une vision stupéfiante, la perspective d'une conception unitaire du monde jusque-là insoupçonnée. Que l'on ait affaire aux objets inanimés, aux organismes, aux processus mentaux ou aux groupes sociaux, partout des principes généraux semblables émergent »⁷⁹⁸.

Quelques années plus tard, le croisement entre la cybernétique et la Théorie générale des systèmes de von Bertalanffy engendre la Systémique⁷⁹⁹ dont le porte-flambeau en France sera J. de Rosnay.

Celui-ci définit la complexité en cinq points⁸⁰⁰ :

- L'existence d'éléments ou d'agents ;
- L'existence de relations entre ces éléments ;
- La présence de niveaux hiérarchiques interdépendants et de réseaux ;
- Des comportements dynamiques (non linéaires) de la part des éléments ;
- Une capacité d'évolution.

La "complexité", par ses interactions nombreuses et simultanées, nous plonge au cœur de l'imprévisible, toute prédiction semblant désormais impossible. Un changement de paradigme semble néanmoins se dessiner peu à peu.

⁷⁹⁵ Bertalanffy (von), Bateson et Watzlawick, par exemple.

⁷⁹⁶ Bertalanffy (von) , L., (1968), *General System Theory*, New York. Trad. Française : *Théorie générale des systèmes* Trad: Jean Benoît Chabrol, Paris, Dunod, 1973.

⁷⁹⁷ *Ibidem*.

⁷⁹⁸ Idem.

⁷⁹⁹ Voir notamment de Rosnay, J., (1975), *Le Macroscopie*, Le Seuil, Paris.

⁸⁰⁰ Rosnay (de), J., (1995), *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris.

En SIC et en gestion notamment, il faut mentionner dès 1979, les travaux d'Abraham Moles et de Daniel Kahnemann (prix nobel d'économie en 2002⁸⁰¹). Ils publient à l'époque, chacun de leur côté, mais « en mobilisant des arguments différents des articles tendant à la même conclusion : la fin du prétendu acteur économique rationnel et l'émergence d'acteurs aux motivations plus aléatoires, plus ou moins irrationnels. C'est le surgissement dans un domaine jusqu'alors traité sur le mode calculatoire, de l'inattendu, de l'imprévu et pour tout dire de l'humain ⁸⁰²».

Moles poursuivra ses travaux sur la complexité dans son ouvrage, *Les sciences de l'imprécis*⁸⁰³, où il postule que les phénomènes peu prévisibles, les concepts imprécis peuvent être pris en compte dans le champ de la science. « Le vieux paradigme est en miettes et le nouveau n'est pas encore constitué. Mais la notion de vie est désormais modifiée : elle est, implicitement ou explicitement, liée aux idées d'auto-organisation et de complexité ⁸⁰⁴».

Edgar Morin pense d'ailleurs que les facultés d'innovation de l'être humain ne peuvent s'accomplir que si ce dernier évolue dans un système hypercomplexe « qui diminue ses contraintes tout en augmentant ses aptitudes organisationnelles, notamment son aptitude au changement...Le changement, l'innovation, dans l'ordre du vivant, ne peuvent être conçus que comme le produit d'un désordre enrichissant parce que devenant source de complexité⁸⁰⁵ ».

Dans un tel contexte, quelles peuvent être les propriétés de la complexité ?

La complexité, à l'image des objets fractals, objets qui présentent les mêmes motifs à des zooms différents, nous fait découvrir des "motifs", c'est à dire des propriétés que l'on retrouve

⁸⁰¹ Daniel Kahneman, professeur de psychologie à l'université de Princeton, a reçu le prix Nobel pour avoir introduit en sciences économiques des acquis de la recherche en psychologie, en particulier concernant, les jugements et les décisions en incertitude. « Il a ainsi montré comment la décision des individus peut systématiquement s'écarter des prédictions de la théorie économique traditionnelle, introduisant une véritable irrationalité dans les calculs ». ([en ligne, url : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9482/HERMES_2004_39_189;jsessionid=577DF38B9595B0F1A129DD5EE4ACB3D7?sequence=1], page consultée le 30 décembre 2014)

⁸⁰² Devèze, J., (2004), « Abraham Moles, un exceptionnel passeur transdisciplinaire », revue Hermès n°39, [en ligne, url : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9482/HERMES_2004_39_189;jsessionid=577DF38B9595B0F1A129DD5EE4ACB3D7?sequence=1], page consultée le 30 décembre 2014.

⁸⁰³ Moles, A., (1995), *Les Sciences de l'imprécis*, Le Seuil, Paris.

⁸⁰⁴ Morin, E., (1973), *Le paradigme perdu, la nature humaine*, Seuil, Paris, cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », Communication et Langages, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006], page consultée le 16 novembre 2014.

⁸⁰⁵ Morin, E. op.cit.

à tous les niveaux, que ce soit de la cellule à l'environnement, en passant par les sociétés humaines.

Ces propriétés sont au nombre de trois :

- « l'émergence : le tout et la somme des parties ne se réduisent pas l'un à l'autre. Les éléments en interaction ont des propriétés émergentes : les milliards de neurones qui composent notre cerveau n'ont individuellement aucune intelligence et pourtant leurs interactions en créent. C'est pour cela qu'étudier séparément des parties ne permet pas de reconstituer le tout.
- la circularité : Le cercle vicieux, le cercle vertueux ou les systèmes de régulation sont de très bons exemples de causalités circulaires.
- l'auto-organisation : le monde est fait d'ordre organisé et de désordre. Depuis le big bang, le monde s'organise par le désordre, en même temps que l'organisation se désordonne. Un peu comme une tornade présentant une forme ordonnée, qui se crée à partir de désordres atmosphériques, et génératrice d'un immense désordre⁸⁰⁶ ».

Une « pensée complexe⁸⁰⁷ », est ainsi caractérisée par trois principes :

- le principe dialogique : dépassement -ou plutôt intégration- des paradoxes et antagonismes, y compris entre les différents paradigmes scientifiques ;
- le principe de récursivité : rétro-action en boucle - ou plutôt en hélice - et non causalité linéaire ;
- le principe dit hologrammique : qui affirme que le tout -globalité provisoire et approximative d'une situation perçue- est dans la partie qui est dans le tout.

Ces trois principes s'imbriquent « pour produire une pensée non-disjonctive, globalisante, tentant d'envisager la complexité des phénomènes humains dans la plupart de leurs dimensions, notamment qualitative, tout en restant une pensée ouverte. L'une des conséquences essentielles en est le refus d'un raisonnement mécaniste, binaire ou dichotomique⁸⁰⁸ ».

⁸⁰⁶ Site de Claude Rochet, professeur des universités, Professeur en management public, Institut de management public, Université Aix-Marseille III, Directeur du Master "Intelligence économique et compétitivité territoriale", <http://complexite.epikurieu.com/>, page consultée le 24 décembre 2014.

⁸⁰⁷ Morin, E., (1986), *La Méthode*, tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, Paris, p.104.

⁸⁰⁸ Blanchet Philippe, (2003), « Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation « chaotique », pratiques sociales, interventions...quels modèles ? : pour une (socio)linguistique de la « complexité » », *Cahiers de sociolinguistique* 1/ 2003 (n° 8), p. 279-308.
URL : www.cairn.info/revue-cahiers-de-sociolinguistique-2003-1-page-279.htm, page consultée le 16 novembre 2014.

Ces principes fondent le concept d'auto-éco-organisation chez Morin⁸⁰⁹. Pour cet auteur, il est important d'articuler la pensée complexe avec la notion de « reliance » ; en effet pour lui « le grand ennemi intellectuel, c'est la pensée qui abstrait, c'est-à-dire qui sépare et, finalement, découpe la réalité en petits fragments. [...] Ce mode de connaissance atrophie notre aptitude à relier (les informations, les données, les savoirs, les idées) au seul profit de notre aptitude à séparer. Or, une connaissance ne peut être pertinente que si elle situe son objet dans son contexte et si possible dans le système global dont il fait partie, qui si elle crée une navette incessante qui sépare et relie, analyse et synthétise, abstrait et réinsère dans le quotidien⁸¹⁰ ».

3.4. Vers un nouveau paradigme du fluide ?

Il est intéressant de voir que cette nouvelle vision du monde se retrouve également dans l'évolution de la conception de la Science. Toute époque à sa vision du monde, son paradigme par lequel elle construit la réalité et l'interprète. C'est ainsi que conditionnée durant trois siècles par la pensée cartésienne et newtonienne, la science raisonnait en termes mécanistes, linéaires ; elle procédait par réductionnisme et généralisation pour analyser un phénomène. Dans le cadre de l'ancien paradigme, il n'y avait pas de place pour prendre en compte le flou, l'incertain, l'événement etc. qui se trouvaient dès lors rejeté hors du champ scientifique. C'est seulement avec Einstein et sa Théorie de la Relativité⁸¹¹, qui remet en cause l'idée d'un temps et d'un espace absolus, que l'ancien paradigme commence à être remis en cause. Vient

⁸⁰⁹ Morin, E., (1986), *La Méthode*, tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, Paris, p.104.

⁸¹⁰ Morin, E., (1986), *Ibidem*, p.107.

⁸¹¹ L'expression théorie de la relativité renvoie le plus souvent à deux théories distinctes élaborées par Albert Einstein : la relativité restreinte et la relativité générale.

Les concepts mis en avant par la théorie de la relativité restreinte comprennent :

- L'espace-temps : l'espace et le temps doivent être perçus comme formant une seule entité.
- La vitesse de la lumière dans le vide est invariable, peu importe la vitesse de l'observateur et de la source lumineuse. Les calculs montrent qu'alors elle est aussi la vitesse maximale de déplacement, qu'elle n'est atteinte que pour la lumière ou toute notion dépourvue de masse, et doit être considérée comme la vitesse maximale de déplacement de l'information.
- Les mesures de diverses quantités sont relatives à la vitesse de l'observateur. En particulier, le temps se dilate et l'espace se contracte.

Les concepts mis en avant par la théorie de la relativité générale comprennent :

- L'espace-temps se courbe d'autant plus que la masse à proximité est grande.
- La gravité influence l'écoulement du temps.
(http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_relativit%C3%A9, page consultée le 20 janvier 2015).

ensuite la mécanique quantique⁸¹², qui détruit la certitude que tout est mesurable de manière précise et enfin la Théorie du Chaos, qui élimine l'idée de la prédictibilité déterministe.

La Théorie du Chaos met du désordre dans l'ordre, de l'irrégularité dans la régularité ; elle permet aussi une nouvelle manière de voir le monde, un changement de paradigme. L'aléatoire qui ne parvenait pas à entrer dans les équations des scientifiques, est enfin accepté et devient un objet de recherche. Thomas Kuhn qui a justement travaillé sur le concept de changement de paradigme en sciences écrit : « Guidés par un nouveau paradigme les savants adoptent de nouveaux instruments et leurs regards s'orientent dans une direction nouvelle. [...]. C'est un peu comme si le groupe de spécialistes était transporté soudain sur une autre planète où les objets familiers apparaissent sous une lumière différente et en compagnie d'autres objets inconnus⁸¹³ ».

Le tableau ci-dessous proposera une vision schématique de l'évolution de la science.

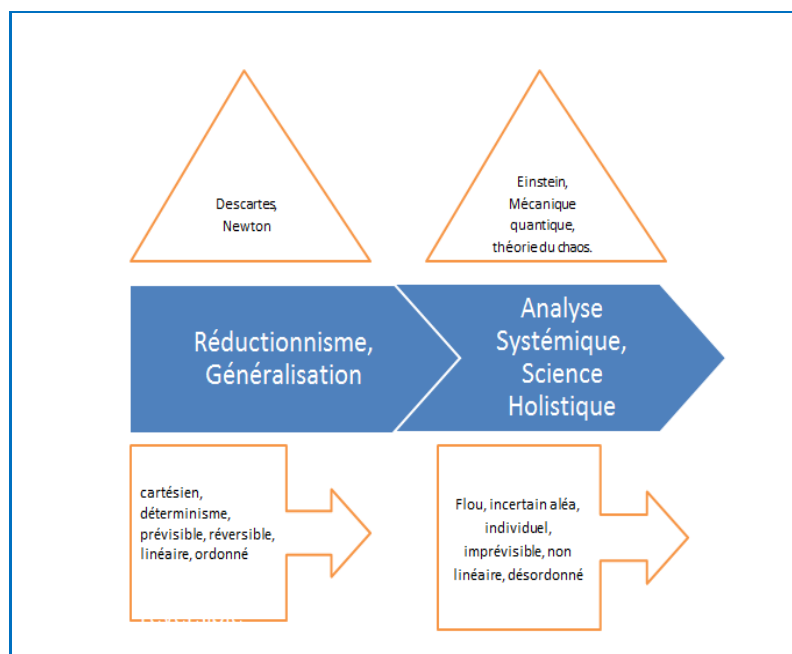


Figure 83 : schéma sur l'évolution de la science⁸¹⁴

⁸¹² Globalement, la mécanique quantique se démarque de la physique classique par deux aspects : des règles différentes quant à l'additivité des probabilités, et l'existence de grandeurs physiques ne pouvant se manifester que par multiples de quantités fixes, appelés quantas, qui donnent leur nom à la théorie (http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9canique_quantique, page consultée le 20 janvier 2015).

⁸¹³ Kuhn, Th., (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Coll. Champs, Paris, p. 157.

Thomas Kuhn, philosophe et historien des sciences, « propose l'hypothèse que chaque époque de l'histoire produit, par ses pratiques sociales, par son langage, par son expérience du monde, une structure imaginaire. Cette structure imaginaire, qu'il appelle " paradigme ", s'impose à tous les domaines de la pensée, à tous les discours, même opposés, durant cette époque.

Un paradigme est donc une certaine vision du monde qui sert de cadre de référence, de moteur fédérateur à toutes les pensées " normales " de l'époque. Ce qui sort cette normalité relève d'un changement de paradigme, mutation qui se produit quand l'expérience vécue des hommes change, au point de changer leur vision du monde » in [en ligne, url : <http://www.edelo.net/chaos/glossaire>], page consultée le 30 décembre 2014.

⁸¹⁴ Tableau réalisé par l'auteur.

Ce changement de paradigme s'opère toujours selon Kuhn, dans sa théorie des Paradigmes⁸¹⁵, de la manière suivante : il discerne des périodes relativement longues pendant lesquelles les scientifiques qualifient la recherche de « normale », celle-ci s'inscrivant dans la lignée des paradigmes théoriques dominants. Ceux-ci permettent à la communauté scientifique de résoudre de manière satisfaisante les problèmes.

Kuhn montre également que ce paradigme dominant n'est jamais remis en cause, tant qu'il permet aux membres de la communauté scientifique de résoudre certains problèmes. C'est seulement à partir du moment où les dysfonctionnements s'accumulent, que le paradigme est remis en question. Dans le même ordre d'idées on peut considérer que les récentes découvertes sur le fonctionnement du cerveau humain notamment ont eu un impact sur le paradigme de la fluidité. Il est intéressant dans cette optique, de faire ici un bref parallèle entre le fonctionnement du cerveau et l'évolution du web.

Contrairement à ce que l'on croyait, le cerveau n'est pas ce système autonome et isolé qui gère l'ensemble de notre corps. Les travaux de Hebb⁸¹⁶ et de Varela⁸¹⁷ ont révolutionné la compréhension du fonctionnement du cerveau. Tous deux ont considéré que le cerveau était un réseau fluide qui se reconfigure en permanence en fonction des informations qu'il reçoit de l'environnement extérieur mais aussi de l'intérieur du corps. Internet est également un lieu d'échange permanent d'informations et il stocke d'ailleurs toutes celles-ci dans des mémoires globales numériques. Les synapses⁸¹⁸ du cerveau se reconfigurent sans cesse, et le web évolue de la même manière que ces dernières : il y a renforcement des connections grâce aux feedback des bêta-testeurs qui vont amplifier ou non l'usage d'un nouveau programme, par exemple. Les travaux sur le fonctionnement du cerveau sont une des pistes les plus intéressantes actuellement dans les nouvelles approches du consommateur sur internet. Le neuromarketing a de beaux jours devant lui.

Voyons maintenant, dans les lignes qui suivent, les implications opérées par le changement de paradigme en sciences.

La théorie du Chaos est une science holistique dans le sens où elle considère le tout et réfute ainsi le réductionnisme. L'explication du monde par ses éléments constitutifs (chromosomes, neurones etc.) ne suffit plus. Il faut dorénavant appréhender le monde dans sa globalité.

⁸¹⁵ Kuhn, T.S., (1983), *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion (Champs).

⁸¹⁶ Hebb, D. O., (2002), *The Organization of Behavior. A neuropsychological Theory*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., nouv. Éd.

⁸¹⁷ Varela, F., (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Seuil, Paris.

⁸¹⁸ La synapse est la zone de connexion permettant le passage de l'influx nerveux. C'est à ce niveau que se transmet l'influx nerveux entre deux neurones, ou entre un neurone et un muscle, par l'intermédiaire de la plaque motrice. (<http://www.vulgaris-medical.com/encyclopedia-medicale/synapse>, page consultée le 20 janvier 2015).

Des chercheurs comme Morin que nous avons déjà évoqué ou encore Le Moigne⁸¹⁹ ont fait émerger de leurs travaux, une vision globale, instaurant que toute action humaine s'inscrit dans un système ouvert et complexe.

Nous reviendrons plus loin, dans la partie SURPLI, sur ces propriétés d'émergence, de circularité et d'auto-organisation ainsi que sur les trois principes de la pensée complexe en les mettant en perspective avec le web 2.0.

3.5. Vers une modélisation « complexe » de la complexité

« La connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant »
Edgard Morin

Les sciences de la complexité nous permettent, comme nous venons de le voir, de penser l'organisation et son environnement, comme des éléments du même modèle inter relié. Le web 2.0 vient encore renforcer les liens, qui peuvent être tissés entre ces deux entités, en favorisant notamment les interactions entre l'entreprise et le monde extérieur.

Les sciences qui étudient les activités infiniment complexes des hommes et des sociétés tentent d'organiser logiquement les données empiriques et d'élaborer des modèles⁸²⁰. Dans notre perspective, la modélisation devrait plus se concevoir comme une articulation d'approches. Comment pouvons-nous nous approprier les modalités fondamentales d'approches, qui incluent à la fois le chercheur et la connaissance, sans nous limiter à la seule complexité de l'objet ?

Pour ce faire nous pouvons envisager deux types de modélisation :

- La modélisation épistémologique, tout d'abord, propose des matrices disciplinaires et s'appuie sur des paradigmes scientifiques reconnus et à l'œuvre dans une société. On

⁸¹⁹ Morin, E., (1986), *La Méthode*, tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, Paris et Le Moigne, J.-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

⁸²⁰ Un modèle est un objet formel obtenu par abstraction à partir de données concrètes. A la fois figuration et schéma directeur, le modèle, à partir duquel on peut raisonner scientifiquement, aide à comprendre, prévoir ou justifier. (Gresle et alii., *Dictionnaire des sciences humaines*).

peut ainsi citer l'approche hypothético-déductive, le structuralisme, la théorie de la relativité, etc.

Pour cette première modélisation, le savoir se construit « en amont », dans des institutions, avec des scientifiques, des théories et des méthodes.

- Il se trouve aussi une modélisation « en aval » qui serait plus « restitutive » et où le chercheur explicite ses résultats, essaie de les rendre lisibles et intelligibles en recourant à la fois à la description, l'explication, l'interprétation et la prédication. Dans cette approche, « un modèle n'est jamais qu'une métaphore, une abstraction qui nous permet de concevoir de façon plus simple le fonctionnement d'un ensemble complexe d'éléments⁸²¹ ».

Nous pouvons néanmoins déceler un lien entre les modèles épistémologique et reconstitutif vu que le modèle reconstitutif dépend du ou des modèles épistémologiques dans lequel s'inscrivent le chercheur et sa recherche. Mais un autre lien se tisse encore via le type de restitution envisagé et réalisé, « à partir du terrain et vers le terrain, dans une approche empirico-inductive, [qui] (rétro-) agit sur le modèle épistémologique lui-même, (selon une « hélice » caractéristique de la pensée complexe ... !)⁸²² ».

Nous rejoignons ici la théorie des révolutions scientifiques de Kuhn⁸²³ que nous avons déjà explicité plus avant dans cette recherche, et qui indique que lorsque le pouvoir explicatif des modèles reconstitutifs s'avère insuffisant, sont alors remis en question les présupposés du modèle épistémologique de référence.

Ceci nous positionne, et nous en sommes conscients, dans une posture de recherche globalisante et transversale, consciemment interdisciplinaire, qui négocie des frontières symboliques en mouvance. « Or l'interdisciplinarité est encore très souvent perçue comme une « indisciplinarité », en ce sens qu'elle remet en question les découpages épistémologiques

⁸²¹ Calvet, L.-J., (1999), *Pour une écologie des langues du monde*, Plon, Paris, p. 15 cité dans Blanchet Philippe, « Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation « chaotique », pratiques sociales, interventions...quels modèles ? : pour une (socio)linguistique de la « complexité » », *Cahiers de sociolinguistique* 1/ 2003 (n° 8), p. 279-308
URL : www.cairn.info/revue-cahiers-de-sociolinguistique-2003-1-page-279.htm, page consultée le 15 février 2015.

⁸²² Blanchet Philippe, (2003), « Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation « chaotique », pratiques sociales, interventions...quels modèles ? : pour une (socio)linguistique de la « complexité » », *Cahiers de sociolinguistique* 1/ 2003 (n° 8), p. 279-308
URL : www.cairn.info/revue-cahiers-de-sociolinguistique-2003-1-page-279.htm, page consultée le 15 février 2015.

⁸²³ Kuhn, T.S., (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, Coll. Champs.

dominants⁸²⁴ ». Il nous semble également qu'en tant que chercheur ou manager, la posture et les défis sont similaires.

La pensée complexe nous invite à penser en termes d'instabilité et de probabilité. Elle reconnaît la part d'incertitude qui est intrinsèque à toute connaissance des systèmes complexes⁸²⁵. Elle se veut une pensée stratégique selon E. Morin : « Elle ne résout pas d'elle-même les problèmes, mais elle constitue néanmoins une aide à la stratégie qui peut les résoudre⁸²⁶ ».

Nous allons voir dans le point suivant, comment il est possible notamment à travers les apports de la théorie du chaos, de tenter la mise en pratique de cette expérience de la pensée complexe pour mieux comprendre l'entreprise 2.0.

3.6. Apports de la théorie du chaos

*« Une cause très petite, qui nous échappe,
détermine un effet considérable
que nous ne pouvons pas ne pas voir,
et alors nous disons que cet effet est dû au hasard. (...).
Il peut arriver que de petites différences dans les conditions
initiales en engendrent de très grandes dans les phénomènes finaux.
Une petite erreur sur les premières produirait
une erreur énorme sur les derniers.
La prédiction devient impossible et nous avons le phénomène fortuit. »
Jules-Henri Poincaré*

⁸²⁴ Blanchet Philippe, (2003), Op.cit.

⁸²⁵ Un système complexe est par définition un système que l'on tient pour irréductible à un modèle fini quelle que soit sa taille, le nombre de ses composants, l'intensité de leur interaction. (http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018078, page consultée le 15 avril 2015).

⁸²⁶ Morin, E., (1990), *Pour la pensée complexe*, Seuil, Paris.

L'entreprise, système complexe non linéaire, peut être caractérisée par des systèmes multiples d'interactions ordonnées et chaotiques. Cette présence du désordre au cœur des organisations n'est pas une idée si nouvelle. Le désordre semble être une conséquence de la nature dynamique des organisations et le fruit de la volonté délibérée des acteurs. « En tant que fruit d'une volonté délibérée, le désordre favorise, de façon paradoxale, l'apparition de nouvelles formes d'ordre. Smith⁸²⁷, par exemple, insiste sur la nécessaire expérimentation à laquelle l'organisation doit se livrer si elle veut assurer sa survie. L'expérimentation de nouveaux paradigmes organisationnels permet le développement de catalogues de configurations dans lesquels l'organisation peut puiser lorsque les forces de changement l'emportent sur la viscosité et les résistances de cette dernière⁸²⁸ ».

Christophe Dejourn, psychologue du travail au CNAM, explique quant à lui qu'« aucune entreprise, aucune organisation, ne serait opérationnelle si les travailleurs exécutaient les ordres. Travailler suppose toujours des infractions aux règlements, aux procédures, aux prescriptions⁸²⁹ ».

Le désordre serait donc toujours présent de manière implicite et il peut même se révéler un élément positif selon Eric Abrahamson, professeur à l'université de Colombia. Celui-ci réhabilite les bienfaits du désordre dans un ouvrage à succès « A Perfect Mess⁸³⁰ » (un parfait désordre). Il y démontre que le désordre a une utilité dans tous les domaines, notamment dans la gestion des entreprises. L'un de ses arguments les plus percutants est que l'ordre a aussi un coût et que ce dernier est souvent ignoré.

De plus, la complexité interne des organisations engendre des perturbations qui surviennent au hasard et provoquent des situations imprévisibles qui se répercutent à travers tout le

⁸²⁷ Smith C., "Transformation and Regeneration in Social Systems : A Dissipative Structure Perspective", *Systems Research*, vol. 3, n° 4, 1986, p. 203-213. [en ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.3850030404/abstract?jsessionid=7500B2C55833B35AEB123D17663F8850.f01t01>], cité dans Thiétart Raymond-Alain et Forgues Bernard, (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 47-66. DOI : 10.3166/rfg.160.47-66.

⁸²⁸ Op.cit.

⁸²⁹ Dejourn, Ch. , (2001), *Le Monde*, 13 mars cité in http://www.alternatives-economiques.fr/le-desordre--forme-ultime-de-l-organisation_fr_art_634_35695.html, page consultée le 21 janvier 2015.

⁸³⁰ Abrahamson, E., Freedman, D., (2007), *A Perfect Mess : The Hidden Benefits of Disorder- How Crammed Closets, Cluttered Offices, and on-the-Fly Planning Make the World a Better Place*, Little, Brown and Company, 336 pages. Voir également son article : «Disorganization theory and disorganizational behavior : towards an etiology of messes», in *Research in Organizational Behavior*, Volume 24, pages 139-180. Elsevier, 2002. [en ligne], URL : <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/393/Abrahamson%20Mess%20article.pdf>

système et suscitant par là-même la création de nouveaux modèles de changement. Néanmoins, et c'est là qu'est tout l'intérêt de l'approche, -malgré ces imprévus-, un ordre cohérent émerge, qui « naît toujours du hasard et du chaos superficiel⁸³¹ ».

Les organisations semblent donc avoir tendance à s'auto-organiser. Le fait, pour elles, d'être confrontées à la complexité, au hasard, à l'instabilité, à la diversité serait-il gage de ressources pour le changement ?

Quel éclairage nous apporte la théorie du chaos et que recouvre-t-elle ?

3.6.1. La théorie du chaos et de la complexité

*« En arrachant les choses au chaos originel,
le Créateur a assigné à chacune d'elles
sa place en un monde ordonné »*
Théol. bibl.1970

*"Un enfant dans le noir, saisi par la peur, se rassure en chantonnant.
Il marche, s'arrête au gré de sa chanson.
Perdu, il s'abrite comme il peut, ou s'oriente tant bien que mal avec sa petite chanson.
Celle-ci est comme l'esquisse d'un centre stable et calme, stabilisant et calmant, au sein du
chaos.
Il se peut que l'enfant saute en même temps qu'il chante, il accélère ou ralentit son allure;
mais c'est déjà la chanson qui est elle-même un saut : elle saute du chaos à un début
d'ordre dans le chaos, elle risque aussi de se disloquer à chaque instant;
Il y a toujours une sonorité dans le fil d'Ariane. Ou bien le chant d'Orphée."*
Gilles Deleuze et Félix Guattari, Mille plateaux, De la ritournelle.

La théorie du chaos et de la complexité traite des systèmes complexes, dynamiques et non-linéaires. Les auteurs de référence sont entre autres Prigogine et Stengers⁸³² ainsi que

⁸³¹ Morgan, G. (2007), *Les images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false].

⁸³² Prigogine, I., Stengers, I., (1985), *Order out of chaos. Man's new dialogue with nature*, Flamingo, London.

Gleick⁸³³. La théorie met l'accent sur le process plutôt que sur l'état, sur le devenir plutôt que sur l'être.

Attirons tout d'abord l'attention sur le mot « chaos ». Dans l'acception courante du terme, celui-ci signifie désordre et confusion. L'étymologie renvoie elle au grec « Khaos » : abîme, entrebâillement, béance. Dans la théorie de la création du monde, le chaos pour les Grecs anciens est un gouffre sombre et silencieux ayant préexisté à toute forme de vie. Ceux-ci semblent avoir accepté l'idée que le chaos précède l'ordre. En d'autres termes que l'ordre naît du désordre.

De manière analogue, les anciens chinois reconnaissaient eux aussi, que le chaos et l'ordre étaient liés. Ainsi, dans leurs mythes, le dragon symbolise l'ordre, le Yang qui émerge du chaos.

Ces visions étaient déjà fort proches de celles des théoriciens du chaos ! Ces chercheurs ont réussi à mettre certains phénomènes en équation et ils ont ainsi remarqué qu'il existe un côté déterministe dans ce qui semble être à première vue aléatoire. Ils ont donc mis en évidence la présence d'éléments d'ordre dans l'entropie.

Avant d'aller plus loin dans la compréhension de la théorie du chaos, nous souhaiterions en proposer une représentation et une compréhension très simple. Cette théorie peut se comprendre à travers la contemplation du mouvement des vagues. Le vent créé de petits mouvements sur la surface de la mer, ces irrégularités finissent par se rassembler et forment des ondulations, qui prennent ensuite forme pour devenir des vagues. Ainsi, « le chaos aquatique s'orchestre lui-même, synchronise son désordre et se métamorphose en vagues régulières capables de parcourir des milliers de kilomètres sans voir leur forme modifiée⁸³⁴ ».

Sur Internet, il nous est aussi donné de pouvoir observer des « vagues numériques » lors d'importantes crises boursières par exemple. Les ordres de bourse sont gérés par les ordinateurs⁸³⁵ au milliardième de seconde, s'y greffe une communication instantanée à travers toutes les places de marché du monde : le moindre dysfonctionnement pouvant dès lors créer des situations extrêmes, échappant à tout contrôle des investisseurs.

Intéressons-nous maintenant à la théorie du chaos, sa genèse et ses caractéristiques.

⁸³³ Gleick, J., (1987), *Chaos. Making a new science*, Penguin Books, New York. Trad. Française (1994), *Théorie du chaos. Vers une nouvelle science*, Ed. Flammarion, Coll. Champs, Paris.

⁸³⁴ Rosnay (de), J., (2013), *Surfer la vie ou comment sur-vivre dans la société fluide*, Babel, p. 52-53.

⁸³⁵ Ces ordinateurs permettent le « High Frequency Trading », c'est-à-dire la vente et l'achat d'actions à la milliseconde.

3.6.2. Genèse et caractéristiques de la théorie du chaos

Edward Lorenz⁸³⁶, scientifique au M.I.T, s'intéressait à la météorologie et notamment aux mouvements turbulents de l'atmosphère. Après avoir modélisé le mouvement des masses d'air, il programmait son ordinateur de façon à obtenir une simulation numérique. Un jour, pour simplifier sa fastidieuse démarche, il décida de reprendre son listing de la veille et de rentrer en tant que conditions initiales des valeurs prises au cours de cette précédente simulation. Il tronqua les résultats à 5 chiffres de son ordinateur pour 3 chiffres, qui lui semblaient suffisants dans le cadre de ses observations et reprit le calcul. Les résultats l'étonnèrent : la simulation semblait d'abord redonner les mêmes valeurs, mais ensuite rien ne concordait. C'était comme si le mouvement représenté par ces valeurs changeait complètement de trajectoire à cause d'une approximation de l'ordre de 10^{-4} . Cette anecdote est à la base de ce que l'on appelle « l'attracteur de Lorenz » et du chaos déterministe (qui explique qu'une infime variation des conditions initiales d'un système bouleverse complètement son évolution⁸³⁷). Cet effet est nommé « l'effet papillon » par Lorenz : « un simple battement d'ailes provoque un imperceptible changement dans l'état atmosphérique. Ce microscopique changement va entraîner à terme des modifications dans le comportement « normal » de l'atmosphère. Le temps s'écoulant, des phénomènes qui auraient dû se produire (tornades, cyclones, typhons,...) n'arrivent pas, d'autres, imprévus, arrivent où on ne les attendait pas⁸³⁸ ».

De ce fait, un petit changement initial pourrait entraîner un énorme changement final. Ce que nous pouvons déjà retenir de ce modèle c'est qu'aucune incertitude initiale ne doit être négligée dans un système sensible aux conditions initiales, vu les conséquences à long terme. Cela revient à remettre en cause la prédiction à long terme. Celle-ci perd son sens, étant donné le grand nombre de perturbations minimales mais incontrôlées présentes dans beaucoup de systèmes.

Ainsi pour le scientifique, le chaos ne signifie pas " absence d'ordre " mais il suggère plutôt une notion d'imprévisibilité, d'incertitude à donner des prévisions à long terme.

⁸³⁶ Edward Norton Lorenz est un scientifique américain, né en 1917 et mort en 2008. Il est considéré comme le père de « l'effet papillon ».

⁸³⁷ Ce paragraphe s'inspire de Arnoux, C., « Attracteurs étranges et chaos », [en ligne, url : <http://www.cax.free.fr/chaos/chaos.html>], page consultée le 26 décembre 2014.

⁸³⁸ Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », Communication et Langages, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006], page consultée le 15 février 2015.

3.6.3. La théorie du chaos et les attracteurs

Lorenz a poursuivi ses expériences et a créé un espace abstrait aux multiples dimensions. Il a nommé cette création mathématique « l'espace des phases ».

Ce qu'il observa fut stupéfiant : il était en présence d'un désordre à l'état pur (aucun point ou groupe de points n'apparaissaient deux fois) mais aussi d'un ordre insoupçonné (la courbe dessinait une espèce de spirale en trois dimensions comme les ailes d'un papillon). Cette double spirale devint célèbre sous le nom « d'attracteur de Lorenz ».

Cet attracteur « était stable de faible dimension et non périodique. Il ne pouvait pas se recouper – jamais – et c'est ce qui faisait sa beauté. Ces boucles et ces spirales se serraient à l'infini, sans jamais réellement se joindre, sans jamais s'intersecter. Pourtant elles demeuraient à l'intérieur d'un espace fini dans un cube⁸³⁹ ».

Par la suite, les attracteurs ont surtout été étudiés par le physicien mathématicien Belge David Ruelle⁸⁴⁰ et le mathématicien Hollandais Floris Takens⁸⁴¹.



⁸³⁹ Compléments au livre de Gleick, <http://www.edelo.net/chaos/Chap3.htm>, page consultée le 21 janvier 2015.

⁸⁴⁰ Ruelle, D., (1991), *Hasard et Chaos*, Odile Jacob, Paris, 247 pages.

⁸⁴¹ Takens, F., (1981). "Detecting strange attractors in turbulence". *Lecture Notes in Mathematics*. pp. 366–381 et Ruelle, D. & Takens, F., (1971). "On the nature of turbulence". [*Communications in Mathematical Physics*](#) 20 (3), p. 167–192.



Figure 84 : Quelques images d'attracteurs⁸⁴²

Ces illustrations nous montrent bien que les attracteurs peuvent prendre des formes fort différentes.

3.6.3.1. Comment fonctionnent les attracteurs ?

« Quand les systèmes dynamiques sont loin de leur point d'équilibre, l'on assiste à des restructurations spontanées à grande échelle. Quand par contre un système est proche du point d'équilibre, il fait preuve d'une certaine stabilité. Les petites fluctuations sont amorties.

Ces systèmes sont dynamiques. Ils avancent à travers l'espace/temps en suivant un chemin appelé un attracteur – un état ou un modèle auquel le système dynamique est attiré. Un système dynamique complexe développe un attracteur étrange (strange attractor), parce que son parcours ne se croise jamais. Son cycle se répète toujours sans jamais suivre exactement le même parcours. C'est par exemple le cas du pendule qui tourne autour du point qu'il occupera à l'arrêt⁸⁴³».

Nous retiendrons également l'explication donnée par Pierre Bergé et Pierre Pommeau concernant la notion d'attracteur : « Il est possible de distinguer un comportement chaotique d'un comportement purement aléatoire. Il faut pour cela tracer un diagramme dans un espace

⁸⁴² Sources : <http://forum.syti.net/ImagesPosts/CycloneCatarina.jpg>, et <http://www.edelo.net/chaos/ppt/img006.jpg>, pages consultées le 21 janvier 2015.

⁸⁴³ Dewaele, J.-M., (2001), « L'apport de la théorie du chaos et de la complexité à la linguistique », [en ligne, url : <http://www.bbk.ac.uk/lachouette/chou32/Dewael32.PDF>, page consultée le 26 décembre 2014.]

multidimensionnel, appelé espace des phases ou espace des états ; chaque état du système est représenté dans cet espace par un point dont les coordonnées sont égales aux valeurs numériques de variables du système. Dans cette représentation, un mouvement régulier correspond à un diagramme simple, un attracteur. Si le mouvement est aléatoire, les points représentatifs du système remplissent l'espace des phases au hasard : aucune structure n'apparaît. Quand le mouvement est chaotique, les points représentatifs paraissent à première vue aléatoires. Néanmoins, quand on observe le système suffisamment longtemps, on constate que les points dessinent une forme particulière qui présente une structure feuilletée. A cause de cette géométrie particulière, fractale, ces attracteurs sont qualifiés d'étranges. Ils sont la signature du chaos ⁸⁴⁴ ».

De plus, les théoriciens du chaos ont observé que « des systèmes complexes peuvent ne pas résister à l'influence de divers types d'attracteurs. Certains entraînent un système vers un état d'équilibre ou de quasi-équilibre, par exemple, grâce à des boucles de rétroaction négative qui viennent contrer des fluctuations déstabilisantes. D'autres attracteurs ont tendance à faire basculer un système vers des configurations entièrement nouvelles, comme dans le cas de l' « attracteur de Lorenz » ⁸⁴⁵ ».

L'attracteur étrange est « un phénomène de régulation à l'œuvre derrière l'anarchie apparente du hasard, tendant à diriger la fumée d'une cigarette ou les tourbillons d'un cours d'eau.

L'attracteur étrange est une figure qui représente l'ensemble des trajectoires d'un système donné en proie à un mouvement chaotique. On peut définir l'attracteur étrange comme une carte des états imprévisibles et chaotiques; il révèle un ordre, une contrainte cachée, un "espace des phases" vers lequel convergent des phénomènes chaotiques. On pourrait comparer cet "espace des phases" à une vallée dont toutes les eaux ruisselantes convergeraient vers un cours d'eau unique.

Il existe plusieurs sortes d'attracteurs : des attracteurs de point stable (représentés par un point d'équilibre sur le diagramme de phases, vers lequel tend le système) ; des attracteurs périodiques, qui définissent des états du système revenant de manière cyclique ; et des attracteurs étranges ou chaotiques qui modélisent des états complexes, non parfaitement prévisibles ⁸⁴⁶ ».

⁸⁴⁴ Bergé, P. et Pomeau, P., (1995), dossier « Le Chaos », Pour la Science, janvier, p.5. cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », Communication et Langages, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006], , page consultée le 26 décembre 2014.

⁸⁴⁵ Morgan, G. (2007), *Les images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbv_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false].

⁸⁴⁶ Compléments au livre de Gleick, <http://www.edelo.net/chaos/Chap3.htm>, page consultée le 21 janvier 2015.

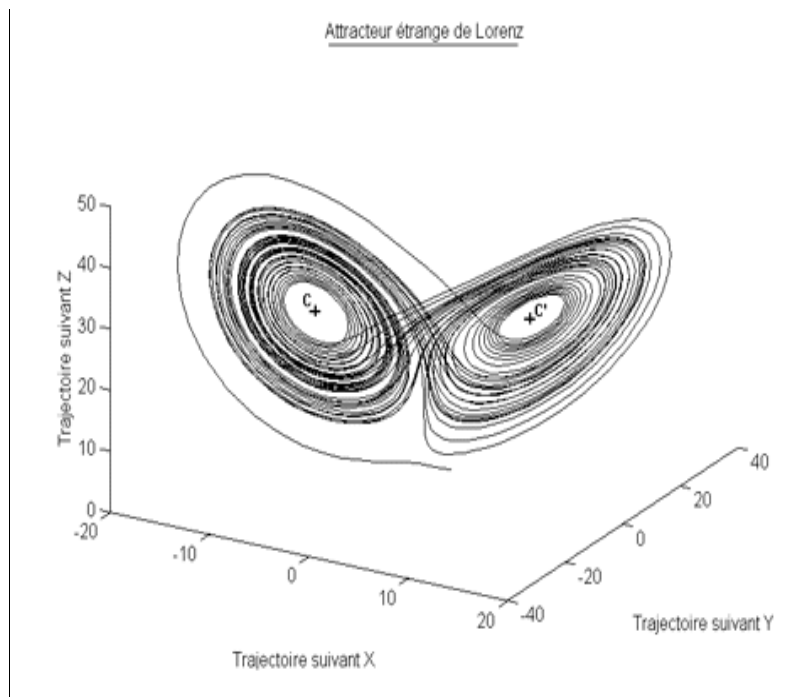


Figure 85 : L'attracteur étrange de Lorenz⁸⁴⁷

Cette figure du papillon a frappé les esprits et elle a tout d'abord l'énorme intérêt de « faire image » dans un domaine très mathématisé. Nous pouvons d'ailleurs nous interroger sur le poids de cette image dans la diffusion et la vulgarisation du concept.

Ensuite, cette figure illustre comment un système peut sentir l'influence de différents ensembles de points de référence qui, en réalité, « déterminent des contextes en concurrence. Le comportement détaillé du système dépend du contexte qui domine. [...] (Après cette explication) les théoriciens du chaos (essaient de pousser le système hors de son point d'équilibre) vers un état « frisant le chaos ». Il se trouve dès lors devant des « points de bifurcation », des sortes de « fourches de chemin » menant vers d'autres avenir. En ces endroits, l'énergie que contient le système peut s'auto-organiser par à-coups, en différents états systémiques. Si le vieil attracteur dominant parvient à dissiper l'énergie et l'instabilité, les changements potentiels se dispersent et le système retourne vers une variante de son état antérieur. Si, au contraire, un nouvel ensemble d'influences l'emporte, il peut « attirer » les énergies vers une nouvelle configuration.

Les « points de bifurcation » et les attracteurs apparentés existent toujours potentiellement à l'intérieur d'un système complexe non-linéaire. Ils indiquent des possibilités d'auto-organisation et l'évolution d'une forme nouvelle. Pourtant, le tracé de l'évolution d'un système est parfaitement imprévisible parce que, étant donné la complexité et la non-linéarité,

⁸⁴⁷ Source : Arnoux, C., « attracteurs étranges et chaos », [en ligne, url : <http://www.cax.free.fr/chaos/chaos.html>, page consultée le 26 décembre 2014.]

des changements apparemment insignifiants peuvent, en se produisant, occasionner des effets considérables⁸⁴⁸ ».

3.6.4. Les structures dissipatives

Joël de Rosnay nous explique comment les spécialistes de la théorie du chaos décrivent l'auto-organisation d'un système complexe par le jeu d'interactions chaotiques : « Même si les termes employés peuvent paraître à certains quelque peu techniques, l'ensemble de cette description permet d'illustrer la portée générale de la théorie. Au sein d'une population d'éléments ou d'agents en interaction (molécules, gouttelettes d'eau, fourmis, individus) se produisent des fluctuations aléatoires (des écarts) autour d'un état d'équilibre dynamique. Ces changements infimes mettent certaines parties du système hors de l'équilibre. Ces fluctuations peuvent s'amplifier et donner naissance à des oscillations plus régulières. Par suite de bifurcations évolutives et d'amplifications successives, des sous-ensembles du système peuvent ainsi quitter l'état d'équilibre et constituer des structures organisées traversées par un flux d'énergie. Ces "structures dissipatives" s'organisent pour optimiser l'écoulement du flux d'énergie qui les traverse, et maintiennent leur structure au cours du temps. Ainsi, une forme organisée peut naître de mouvements chaotiques aléatoires et se stabiliser. Certaines structures organisées peuvent accélérer la formation de nouvelles structures. Il en résulte un phénomène d'autocatalyse et d'accélération analogue, comme on l'a vu précédemment, à une forme de reproduction. La nouvelle structure émerge plus rapidement que celle qui lui a donné naissance.

De telles évolutions peuvent être simulées et visualisées par l'informatique. Le catalyseur qui a favorisé le rapprochement de l'analytique et du systémique et permis l'émergence des nouvelles sciences de la complexité est sans aucun doute l'ordinateur⁸⁴⁹ ».

⁸⁴⁸ Morgan, G. (2007), *Les images de l'organisation*, Presses de Laval, Québec, [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false].

⁸⁴⁹ Rosnay (de), J., (1995), *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris. [en ligne, url : <http://www.carrefour-du-futur.com/livres/l-homme-symbiotique/chapitre-1/>, page consultée le 19 janvier 2015).

3.6.5. Diverses explications de la théorie du chaos

La théorie du chaos et de la complexité (TCC⁸⁵⁰) « examine les synthèses d'ensembles qui émergent en étudiant les interactions entre les composantes individuelles. Les résultats ne peuvent pas être anticipés à partir d'une analyse des composantes individuelles. Il n'y a pas non plus de partie centrale qui dirige les composantes. Les parties/agents agissent et réagissent, interagissent avec leur environnement (autres agents ou caractéristiques de leur environnement) sans aucune référence à un objectif global. Toutes les transactions sont purement locales. Le résultat de tout cela est un modèle qui émerge à un niveau plus global⁸⁵¹ ». Dewael propose alors de recourir à la métaphore du troupeau de moutons, dont le mouvement global reflète le comportement local de moutons individuels. Toutefois, lorsque le troupeau se dirige dans une direction, certains moutons peuvent temporairement se diriger dans une direction opposée. Mais si nous observons le troupeau de haute altitude, d'un avion par exemple, celui-ci constitue cependant un tout homogène.

Pour Joël de Rosnay, la théorie du chaos peut se comprendre de la manière suivante : « la complexité peut naître d'interactions simples répétées des myriades de fois à partir d'éléments en constante interaction. Un changement minime peut être amplifié et conduire à des états de très haute organisation, reconnus par l'observateur comme une forme ou une information. Par exemple, les gouttelettes d'eau ou les cristaux de glace d'un nuage subissent des mouvements de convection, des turbulences, des regroupements ou dispersions chaotiques. Pourtant, au cours du temps des agrégations se forment ou se déforment, persistent ou disparaissent, créant une forme caractéristique. Selon les circonstances qui lui ont donné naissance et son évolution dans le temps, cette forme deviendra à nos yeux d'observateurs un cumulus, un stratus, un cirrus. Des nuages caractéristiques de certains types de temps, riches d'information et permettant de faire des prévisions météorologiques. Ces formes instables mais pérennes sont issues du chaos déterministe -une forme d'organisation de la matière répandue dans tous les phénomènes naturels. Jusqu'à présent, notre puissance d'analyse et de simulation n'était pas assez forte pour rendre compte de ces phénomènes et les reproduire. Avec les ordinateurs

⁸⁵⁰ TCC sera l'abréviation que nous utiliserons par la suite.

⁸⁵¹ Dewaele, J.-M., (2001), « L'apport de la théorie du chaos et de la complexité à la linguistique », [en ligne, url : <http://www.bbk.ac.uk/lachouette/chou32/Dewael32.PDF>, page consultée le 26 décembre 2014.]

modernes, la compréhension et la simulation des processus d'auto-organisation devient possible⁸⁵² ».

La TCC peut s'appliquer à de nombreux domaines car elle « est basée sur la supposition que les processus dynamiques des systèmes sont indépendants de leur manifestation physique et ne dépendent que de la nature de leurs interactions. Les résultats sont donc applicables à toutes sortes de systèmes (économiques, organiques, chimiques, biologiques, psychologiques ou sociaux). Les indicateurs boursiers comme le Dow Jones ou le FTSE⁸⁵³, le climat, les taux de croissance de populations, le rythme cardiaque, tous reflètent des systèmes complexes qui traversent des phases chaotiques⁸⁵⁴ ».

3.7. A la frontière de l'ordre et du désordre

« Lorsque des multitudes d'agents sont en interaction (on l'a vu pour des molécules, des insectes, mais ce serait également le cas pour des acheteurs dans un marché), plusieurs types de situations peuvent émerger. Dans un premier cas les turbulences résultant de ces interactions sont trop fortes. Des structures se forment, mais se détruisent aussi vite qu'elles se construisent. Les associations qui se créent peuvent aussi conduire à un ordre rigide et sclérosé, inhibant toute forme ultérieure d'évolution et d'adaptation. Mais il peut aussi se former une zone instable de transition entre ordre et turbulence. Dans cette zone particulière peuvent apparaître des structures organisées, s'amorcer des chaînes, des cycles, des boucles qui stabilisent l'ensemble du système malgré le renouvellement permanent de ses constituants et les perturbations venant de l'environnement⁸⁵⁵ ».

⁸⁵² Rosnay (de), J., (1995), L'homme symbiotique, [en ligne, url : <http://www.carrefour-du-futur.com/livres/l-homme-symbiotique/chapitre-1/>, page consultée le 19 janvier 2015).

⁸⁵³ Le FTSE = Financial Times Stock Exchange. C'est un indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres. Il est généralement nommé le footsie. (<http://www.ftse.com/products/home>, page consultée le 15 avril 2015).

⁸⁵⁴ Dewaele, J.-M., (2001), «L'apport de la théorie du chaos et de la complexité à la linguistique », [en ligne, url : <http://www.bbk.ac.uk/lachouette/chou32/Dewael32.PDF>, page consultée le 26 décembre 2014.]

⁸⁵⁵ Rosnay (de), J., (1995), Op.cit.



Figure 86 : des archipels d'ordre se forment dans les courants venteux⁸⁵⁶

Cette illustration est un bon exemple d'une représentation des cycles et des boucles qui s'organisent dans des zones de turbulences.

« La formation de cycles de régulation est un des phénomènes de stabilisation parmi les plus répandus de la nature. On le retrouve à la base des grands cycles de l'écosystème qui maintiennent les fonctions vitales de la planète (cycles du carbone, de l'azote, de l'oxygène), dans les cellules vivantes pour la production d'énergie (...).

Une organisation complexe peut ainsi se maintenir au cours du temps, évoluer, s'adapter, donc exister, comme par miracle, dans un océan de désordre et de turbulences. C'est précisément le cas de la vie et des organisations humaines.

Il semble que ce soit là, dans cette zone de transition particulière, en bordure du chaos, comme le propose Christopher Langton, que la complexité puisse naître, les organisations, systèmes et réseaux, croître et se développer. Cela peut s'illustrer par le schéma suivant : Deux abîmes s'ouvrent de chaque côté de la bordure du chaos. D'une part le désordre total, une turbulence anarchique non génératrice d'organisation. D'autre part l'ordre structuré et sclérosé, la rigidité statique. Entre les deux, comme dans une transition de phase, à la limite de l'ordre parfait et de l'anarchie totale : la fluidité, l'adaptabilité, l'auto-organisation de

⁸⁵⁶ Source : Vortex de Von Karman, http://flatrock.org.nz/static/frontpage/08d_cloud_spirals.jpg, page consultée le 21 janvier 2015.

formes, structures et fonctions qui naissent et meurent dans un perpétuel renouvellement autorégulé. L'émergence de l'organisation et de la complexité⁸⁵⁷ ».

C'est donc dans cet état de transition instable et pourtant stabilisé, temporaire et pourtant permanent, que se situent les phénomènes qui construisent la vie, la société, l'écosystème.

Ces nouvelles structures qui émergent, qui cherchent leur chemin pour se stabiliser, se recréer font écho nous semble-t-il à ce que Gilles Deleuze nommait les « mouvements aberrants » par lesquels il caractérisait toutes les forces qui traversent la vie et la pensée. « [...] les puissances de la vie produisent sans cesse de nouvelles logiques qui nous soumettent à leur irrationalité⁸⁵⁸ »

De plus, dans cette « fine frange » qu'est la bordure du chaos, les systèmes dynamiques chaotiques et les processus loin de l'équilibre semblent connectés par un « pli invisible » qui relie la statique de la mécanique et le hasard du vivant. Comme le dit Pierre Levy « Dès lors que le déterminisme de la « matière » et l'inventivité finalisée du vivant ne sont plus que des cas limites d'un continuum infiniment complexe, replié et parsemé de singularités, la vie et l'univers physique, le signal et la signification cessent de s'opposer. Non seulement ils se rapportent l'un à l'autre dans leur différence, mais ils passent aussi l'un dans l'autre⁸⁵⁹ ».

Nous voudrions pour clôturer cette partie par une illustration de l'attracteur étrange sur internet. Rappelons les caractéristiques de l'attracteur étrange :

- une trajectoire qui combine divergence et convergence ;
- une structure feuilletée ;
- une structure fractale (dont les paramètres sont : un périmètre infini, un volume minimal, une optimisation des échanges) ;
- une structure spatiale pour décrire un comportement temporel.

Nous voudrions faire ici le lien entre la structure « feuilletée » de la trajectoire de l'attracteur (repliements et étirements) qui entraîne convergence vers une même direction et divergence vers plusieurs directions et certains logiciels d'images sur Internet, comme celle du photomaton.

⁸⁵⁷ Rosnay (de), J., (1995), *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris. [en ligne, url : <http://www.carrefour-du-futur.com/livres/l-homme-symbiotique/chapitre-1/>, page consultée le 19 janvier 2015).

⁸⁵⁸ Lapoujade, D., (2014), *Les mouvements aberrants*, Ed. de Minuit, p.14

⁸⁵⁹ Levy, P., « Plissé fractal ou comment les machines de Guattari peuvent nous aider à penser le transcendantal aujourd'hui », Revue Chimères, [en ligne : http://www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/21chi17.pdf].

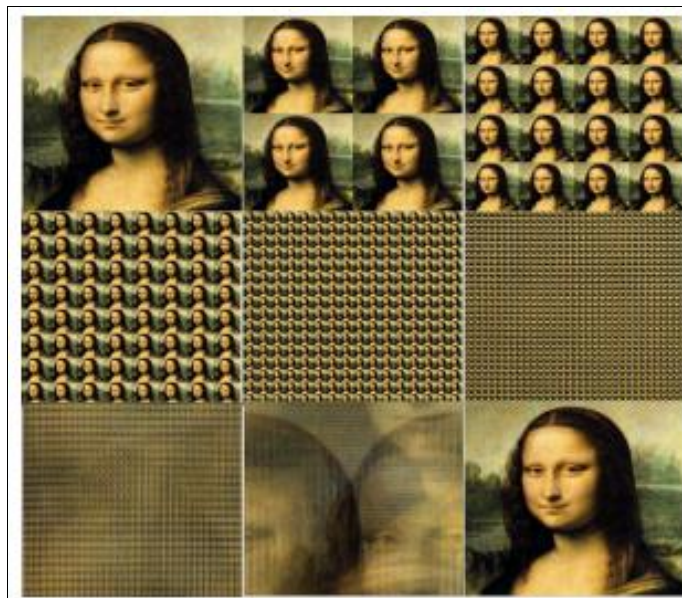


Figure 87 : Application de photo-maton de la Joconde sur Internet ⁸⁶⁰

Cette application « disperse » l'image initiale dans les quatre quarts du carré avant de recommencer.

Voyons, dans le point suivant, quelques autres applications possibles de la théorie du chaos.

3.8. Applications pratiques de la théorie du chaos

Dans ce point, nous étudierons d'abord l'utilité de la théorie du chaos en général et ensuite en quoi cette dernière peut inspirer et guider la gestion du changement dans les organisations 2.0.

Premièrement, nous pouvons tous admettre que nous vivons dans un monde globalement instable et ce, à l'échelle de la planète. Que ce soit Ebola, un virus informatique, un attentat terroriste ou encore une crise financière : les effets sont immédiats. L'imprédictibilité du futur nous affecte tous et découvrir ce qui est prédictible ou non est un problème non encore résolu.

⁸⁶⁰ Source : <http://webinet.cafe-sciences.org/articles/votre-boulangier-est-il-discret-12/>, page consultée le 24 mars 2015.

L'avènement de la théorie du Chaos a complètement bouleversé notre façon d'appréhender le déterminisme « et a donné naissance une autre forme de déterminisme, un déterminisme dont la prédictibilité est limitée dans le temps sur une durée ayant plus ou moins d'incidence sur le phénomène étudié. En effet, si la météorologie est limitée à un domaine de prédictibilité inférieur à 7 jours cette connaissance nous apporte une information formidable : il est inutile de chercher à savoir le temps qu'il fera dans huit jours ou plus⁸⁶¹ ». D'autres domaines d'application se retrouvent par exemple en biologie ou l'activité neuronale du cortex ou du cœur semble également relever du chaos. Cela signifie qu'ils dépendent d'un système d'organisation très complexe sensible aux conditions initiales. Ceci explique pourquoi le cerveau tout comme le cœur sont capables de s'adapter très rapidement aux circonstances ou de changer d'état.

Il nous semble que les travaux portant sur l'intelligence artificielle et le design de l'information peuvent aussi tirer parti de la théorie du chaos. Nous pensons ici aux travaux de Fredrik Ohlin⁸⁶² qui s'intéressent à la relation entre l'architecture de l'information et ce qu'il appelle des «systèmes adaptatifs sensibles au contexte". Pour lui, la question majeure est de savoir comment concevoir des structures d'information qui soient assez pérennes que pour permettre aux utilisateurs d'atteindre facilement leurs objectifs tout en ayant en elles, une capacité d'adaptation aux contextes complexes. Autrement dit, comment faire pour que ces structures d'information adaptatives sachent déterminer si l'adaptation est nécessaire ou non. Cette question est très complexe, mais peut s'étudier en partie, selon lui, à partir de la théorie du chaos.

Deuxièmement, l'étude du chaos et de la complexité nous renvoie une image de l'organisation tiraillée entre différents modèles d'attracteurs qui peuvent être en concurrence. Ces attracteurs peuvent selon nous être appréhendés comme l'illustration de la cohabitation entre deux logiques qui semblent contradictoires : la logique d'ordre hiérarchique, arborescente et la logique réticulaire. Les attracteurs peuvent donc se lire comme des agencements hybrides et transversaux, qui s'inscrivent dans les dispositifs existants dans l'organisation, selon une logique réticulaire favorisant les circulations ascendantes et transversales d'informations.

⁸⁶¹ Ginoux, F., "Le chaos en quelques mots", université de Toulon, [en ligne, url :

⁸⁶² Ohlin, F., (2012), "The Role of Information Architecture in Context-Aware Adaptive Systems", Journal of Information Architecture, Vol. 4. Issue 1-2.

Un cas exemplatif d'agencements inédits dans une organisation se retrouve dans la recherche qu'a menée Frédéric Schoenaers⁸⁶³ au sein d'une administration cadastrale belge. Sa recherche montre comment un projet d'informatisation a été couronné de succès alors que divers éléments le vouaient à l'échec. Relevons parmi eux quelques exemples comme : la non-concertation des utilisateurs, la prise de décision centralisée, l'implantation top-down des nouveaux outils ainsi que l'émergence d'une catégorie de « perdants » qui aurait pu bloquer le changement.

Ce projet s'inscrivant ainsi dans le modèle rationnel de la prise de décision qui « concentre dans la tête du décideur de l'organisation la totalité de la mise sur pied du processus de changement ainsi que l'entière détermination du contenu que revêtira ce processus »⁸⁶⁴ prêtait magistralement le flanc aux critiques de la sociologie des organisations, qui a largement remis en cause cette vision des processus de prise de décision et d'implémentation des changements organisationnels. Comment expliquer alors le succès de ce cas atypique ?

Au vu de la théorie du chaos, nous pourrions avancer la lecture suivante de la réussite du projet : à la lecture du cas, on se rend compte que le changement a été opéré de manière « homéopathique » en plusieurs phases. Ceci a permis de lisser les appréhensions des uns et des autres. Ensuite, les prescriptions organisationnelles du modèle rationaliste n'ont pas été respectées par l'administration du cadastre et par ailleurs, les « attendus » du modèle de l'échec (comme le rejet de l'innovation technologique par exemple) prôné par la sociologie des organisations n'ont pu être relevés. Rien de ce qui était logiquement attendu ne s'est donc produit. Il nous semble intéressant de pointer que dans cette phase floue de la transition, les membres de l'organisation ont très vite adhéré au projet car il faisait sens pour eux. En effet, « Si le changement entraîne si régulièrement l'insuccès, ce n'est pas parce que la nature humaine serait allergique au changement, mais bien parce que les acteurs se voient imposer des projets déterminés en dehors d'eux et dans lesquels les modifications potentielles leur paraissent avoir un coût plus élevé que le bénéfice qu'ils peuvent en retirer. Crozier et Friedberg insistent sur le fait que si les acteurs trouvent un intérêt dans le jeu qu'on leur propose, ils adhéreront à celui-ci. Nous pensons que cette notion d'adhésion des acteurs au changement est directement liée à la notion de création de sens. En effet, un changement fondamental des modes de réalisation des tâches ainsi que du transfert de ces dernières ne peut être couronné de succès qu'à partir du moment où ce changement et les méthodes de management qui l'accompagnent créent du sens dans l'esprit des gens qui auront à le

⁸⁶³ Schoenaers, F., (2001), « Les ressorts managériaux d'une innovation technologique réussie : le cas de la mise en réseau des activités d'une administration cadastrale », *Gestion* 1/2001 (Vol. 26) , p. 53-60, URL : www.cairn.info/revue-gestion-2001-1-page-53.htm, page consultée le 20 avril 2015.

⁸⁶⁴ Ibidem.

vivre »⁸⁶⁵. C'est ainsi que le système bureaucratique dans lequel les membres de l'organisation travaillent n'est plus adapté aux nouveaux besoins des contribuables comme par exemple le fait de pouvoir disposer de statistiques à jour ou encore de base de données etc. Dans ce cadre, le projet proposé joue le rôle d'attracteur. Par ailleurs, ce nouveau système doit se trouver consolidé à travers de nouvelles structures collaboratives. La formation en cascade du personnel, qui favorise les possibilités d'échanges informels, a été envisagée pour former les utilisateurs au nouveau système. Celle-ci renforce encore le rôle de l'attracteur au sein des membres de l'organisation notamment par la confiance qu'ils développent envers la nouvelle application mais aussi envers les compétences de leurs collègues et les leurs. Ainsi on peut concevoir que tous les systèmes de l'information convergent enfin vers un attracteur. Le désordre suscité par le projet est réagrégré dans un processus qui se structure au fur et à mesure du sens qu'y trouvent les utilisateurs.

Cette lecture pourrait inspirer certains chefs de projets, en les faisant réfléchir à l'effet de levier que peuvent constituer ce type d'approche. En favorisant les multiples dimensions du « faire sens » pour les utilisateurs, en les impliquant sur le long terme ou encore en installant des dispositifs de formation qui entraînent une proximité entre les émetteurs du message informatiques (en l'occurrence ici les formateurs issus du personnel de l'entreprise) et les récepteurs (les membres des services) on légitimise plus facilement le projet et sa philosophie.

Un autre exemple auquel nous songeons est celui des organisations qui en leur sein, développent des expériences d' « intraprenariat » en vue de stimuler l'innovation. Ce mode de fonctionnement totalement différent qui existe à l'intérieur même d'une structure existante, permet l'émergence d'un nouveau répertoire de réponses de l'organisation face aux demandes d'un environnement changeant.

Weick⁸⁶⁶ suggère, dans le même ordre d'idées, que les activités non directement liées à la mission de l'organisation -grâce à l'expérimentation qu'elles permettent- sont un moyen pour l'entreprise de se construire elle-même, de s'auto-organiser et d'améliorer ainsi sa capacité de réponse aux conditions changeantes de l'environnement.

En ce sens, nous rejoignons ici les travaux d'Argyris⁸⁶⁷ sur l'apprentissage organisationnel où l'apprentissage est vu comme une volonté d'expérimentation et de recherche d'autres voies que celles utilisées par le passé.

⁸⁶⁵ Schoenaers, F., op.cit.

⁸⁶⁶ Weick K.-E. "Organisation Design : Organizations as Self-Designing Systems", *Organizational Dynamics*, 6,1977, p. 31-46. [en ligne, url : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261677900444>], page consultée le 2 février 2015.

⁸⁶⁷ Argyris C., Schön D.-A.,(2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, Méthode et Pratique*, Ed. De Boeck, Bruxelles.

Argyris parle d'apprentissage en « double boucle ». Cet apprentissage « induit un changement des stratégies et de leurs paradigmes. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. Stratégies et paradigmes peuvent changer simultanément, ou consécutivement au changement des valeurs. L'apprentissage en double boucle peut être le fait d'individus, quand leur investigation induit un changement dans les valeurs de leurs théories d'usage, ou le fait d'organisations, lorsque les individus entreprennent une investigation en son nom et réussissent à apporter des changements aux valeurs de la théorie organisationnelle d'usage ⁸⁶⁸ ».

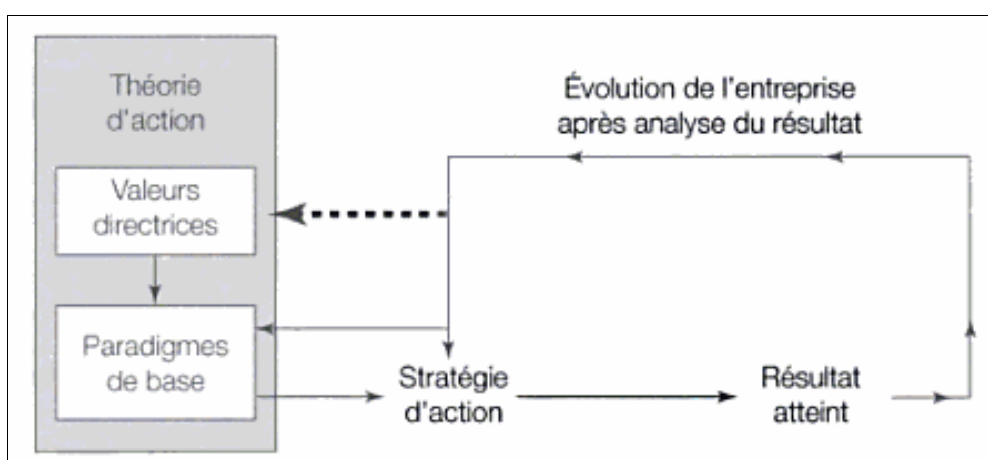


Figure 88 : apprentissage organisationnel en double boucle⁸⁶⁹

Ces expérimentations peuvent être vues comme des sources d'instabilité, dans la mesure où elles sont à l'origine de nouvelles demandes au sein de l'organisation ; demandes qui ne vont pas nécessairement aller dans le sens des actions programmées par l'entreprise. Néanmoins, même si cela entraîne un « désordre interne » qui peut mener à terme à des changements radicaux, ce désordre est organisateur car il permet un meilleur échange avec l'environnement ainsi qu'une adéquation de l'organisation aux demandes de ce dernier.

L'aspect « exploration » de nouvelles manières de faire pour l'organisation est également intéressante. La théorie des organisations explique que le succès à long terme de l'entreprise dépend à la fois de sa capacité à construire sur des compétences existantes et à améliorer

⁸⁶⁸ Argyris C., Op.cit, p.44-45.

⁸⁶⁹ Source : Argyris C., Schön D.-A., (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, Méthode et Pratique*, Ed. De Boeck, Bruxelles, p.44.

l'efficience de l'entreprise (activité d'exploitation) et dans le même temps, l'entreprise est poussée à explorer des champs totalement nouveaux (activité d'exploration). « Les entreprises performantes combinent donc l'exploitation et l'exploration, au lieu de privilégier un aspect par rapport à l'autre. Ceci pose un certain nombre de défis aux organisations, qui doivent simultanément gérer deux « espaces » : l'un défini par les technologies et les marchés au sein desquels l'innovation consiste à faire mieux que ce que l'entreprise sait déjà faire ; l'autre qui demande une configuration de « routines », de procédés nécessaires pour poursuivre l'objectif de faire « différemment⁸⁷⁰ ».

Nous nous retrouvons ainsi face à un paradoxe permanence/changement qui avait déjà intéressé Héraclite.

Ce philosophe a développé l'idée selon laquelle l'univers est dans un état de flux constant où l'on trouve à la fois les caractéristiques de permanence et de changement. Il donne ainsi l'exemple du remous dans le fleuve pour illustrer son idée : "on ne peut mettre deux fois le pied dans le même fleuve, car l'eau n'arrête pas de couler". On distingue dès lors qu'il existe un « ordre impliqué » (le mouvement du fleuve et de l'eau qui coule) et un « ordre expliqué » (le remous ponctuel créé par le pied dans le courant de l'eau). Nous sommes donc en présence d'une réalité fondamentale et d'une réalité visible à un instant donné. « Si l'on s'en tient aux faits, les événements du monde peuvent être considérés tantôt comme déterminés, tantôt comme aléatoires : deux regards possibles sur un même monde. Un nouveau camouflet à notre image habituelle de la réalité. Pour apercevoir celle-ci avec une certaine précision, il nous faut, selon les cas et surtout selon les échelles, adopter des lunettes mentales différentes⁸⁷¹ ».

Concevoir l'entreprise comme un système complexe et non linéaire permet de mettre en évidence qu'un événement, survenant au hasard, peut provoquer des situations imprévisibles, mais in fine un ordre cohérent surgira toujours de ce type de situations. Ceci démontre aussi que tout système complexe génère pour lui-même des systèmes d'autorégulation ou d'auto-organisation spontanés.

Voir ainsi l'organisation comme un flux de transformations, offre la possibilité de mieux comprendre et de mieux gérer le changement organisationnel en y introduisant un art de la gestion et du changement des contextes. Il est possible d'apprendre à se servir de petits changements pour s'en servir comme levier et provoquer de grands effets. Nous estimons

⁸⁷⁰ Choquet, I., « Comment lier sans enchaîner », Journées d'études TICIS 2014, à paraître aux Presses des Mines.

⁸⁷¹ Hamburger, J., "Réalité (concept de)" Encyclopædia Universalis, 1999.

aussi que rester à l'écoute des nouvelles métaphores qui émergent dans l'organisation peuvent faciliter les mécanismes d'auto-organisation.

Nous allons maintenant voir comment la théorie du chaos peut aussi aider l'entrepreneur à faire face à ses incertitudes par l'instauration d'une logique réticulaire favorisant les circulations ascendantes et transversales d'informations, au sein et en dehors de l'entreprise.

3.9. Incertitude et théorie du chaos

Nous nous intéresserons au cas où l'information même si elle est « insuffisante » existe.

Nous avons vu que l'incertitude peut être réduite grâce à l'obtention et à la transformation de l'information en connaissance. Dès lors, d'où peut provenir cette information, quelles sources l'entrepreneur doit-il privilégier ?

3.9.1. L'information comme résultante du partage des acteurs

L'information pour les entrepreneurs provient « d'abord des connaissances cumulées, de l'expérience acquise, de la formation complémentaire en cours de route et, ensuite, du partage, de façon délibérée ou non, des connaissances et de l'expérience des proches, tels des membres de la famille qui font des affaires⁸⁷² ». Ces connaissances peuvent s'élargir telles les boucles d'une spirale, si l'entrepreneur décide de démarrer son activité avec un associé ayant une autre spécialité. La spirale des connaissances va encore s'amplifier si l'entrepreneur prend soin de bien choisir ses premiers collaborateurs et à les impliquer dans le développement de l'entreprise, s'il est attentif aux messages, conseils et actions de réseautage des différentes parties prenantes.

De plus, toutes ces actions doivent être renforcées par un processus de veille active intégrant des possibilités de rétroactions lors de discussions avec les parties prenantes, afin de réduire l'ambiguïté dans l'information.

⁸⁷² Drennan, J., J. Kennedy et P. Renfrow (2005), « Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, no. 4, p. 231-238.

Aujourd'hui l'information provient de plus en plus des réseaux mais surtout sociaux. La pratique du réseautage n'est pas neuve et elle a toujours visé à « mettre en relation les entrepreneurs et leur personnel avec d'autres acteurs socio-économiques. Ils reposent en bonne partie sur la confiance qui se développe entre le locuteur et l'interlocuteur, donnant la première valeur à l'information provenant de ce partage, en sus des connaissances préalables et des documents joints s'ils existent. Cette confiance peut être indirecte avec la recommandation de quelqu'un en qui l'on a confiance ; puisque les réseaux fonctionnent le plus souvent de façon informelle et personnelle et de place en place⁸⁷³ ».

Les réseaux vont aussi permettre à l'entrepreneur de cerner les changements en cours, de déceler des opportunités ou des innovations, d'obtenir ou trouver les moyens de transformer les ressources nécessaires pour agir et à s'adapter aux besoins du marché.

Avant de lancer son activité et lors du démarrage de celle-ci, l'incertitude est grande et les réseaux de l'entrepreneur sont encore peu développés ; ils sont souvent unidirectionnels et réactifs. Hite et Watson⁸⁷⁴ montrent qu'avec le temps, ceux-ci deviendront graduellement multidirectionnels, se complexifiant et s'enrichissant avec le temps et feront l'objet d'une certaine épuration pour ne retenir que les plus efficaces.

Avec le développement des réseaux, et notamment ceux à signaux faibles⁸⁷⁵, vont offrir de l'information de plus en plus riche, partiellement transformée, et adaptée aux besoins de l'entrepreneur. Ceci lui permettra d'élargir ses connaissances et celle de son entreprise, mais il pourra aussi obtenir du capital social⁸⁷⁶ et disposera ainsi de plus de facilités pour pouvoir décider.

⁸⁷³ Pierre-André Julien, Josée St-Pierre, « *entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application* », Communication au 11^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest, octobre 2012, p.5, [Entrepreneur, incertitude et information: un essai d'application](#), page consultée le 2 février 2015.

⁸⁷⁴ Hite J.M. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 1, p.113-123.

Watson J. (2007), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874.

⁸⁷⁵ Les signaux faibles sont « des informations partielles et fragmentaires fournies par l'environnement, éventuellement en parallèle des signaux forts, qui sont porteuses d'un « ordre » spécifique et reconnues comme telles par l'organisation après un traitement approprié. Des signaux faibles, sont des signaux à petite fréquence... voire des signaux non apparents mais déduits d'une information ou d'un fait. L'importance des signaux faibles n'est pas dans leur perception qui se fait rarement au premier degré, mais dans ce qu'ils déclenchent comme réactions contrastées et contribuent à imaginer des scénarios dynamiques. Contrairement aux idées reçues, les signaux faibles sont surtout des extrapolations de déduction notamment dans des sens a priori impossibles, voire détestables. Plus concrètement, capter des signaux faibles consiste à dépasser un premier niveau d'apparences, d'informations ou de réactions pour chercher des données "augmentées" ». (Olivier Mevel, <http://archive.wikiwix.com/cache/?url=http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00090925/en/&title=th%C3%A8se>, consulté le 23 juillet 2013).

⁸⁷⁶ Le Capital social est un concept émergent qui tente de définir et de mesurer la force des réseaux sociaux au sein d'une société donnée à un moment déterminé. Le concept a été initialement développé par Robert D. Putnam, professeur d'administration publique à la JFK School of Government de Harvard, dans son ouvrage

3.9.3. Nécessité d'une information potentielle

Des chercheurs comme Birley, Cromie et Myers⁸⁷⁷ ont mis l'accent sur le fait que les réseaux ont un autre rôle très important dans la décision, celui de fournir aussi de l'information potentielle, c'est-à-dire d'offrir une certaine assurance que l'information complémentaire sera disponible à mesure que la décision s'actualisera et rencontrera divers problèmes ou obstacles non prévus. L'entrepreneur fait confiance à ses réseaux et estime qu'ils lui fourniront les ressources nécessaires le moment venu. Ce comportement illustre bien que l'entrepreneuriat est finalement un phénomène collectif⁸⁷⁸.

Ainsi l'information partagée, cumulée et transformée en connaissance, constitue en partie, une réponse à l'incertitude et à l'ambiguïté.

Nous sommes ici dans le cas du risque et de l'incertitude où l'action de l'entrepreneur peut néanmoins se modéliser en partie grâce à l'analyse et à l'estimation.

L'utilisation de la théorie du chaos en management des organisations nous apprend que d'un apparent désordre peut émerger un ordre dans la mesure où nous pouvons non seulement disposer d'une vision pour décoder le bruit ambiant mais aussi être capable d'interpréter les différentes sources d'informations à notre disposition.

3.10. Application pratique : le Chaos 2.0

Aborder la problématique du chaos dans l'organisation, c'est tout d'abord s'interroger sur les impacts de celui-ci sur le pouvoir. C'est ce que nous développerons dans le point suivant.

Bowling Alone. Peu connu au départ, le concept est de plus en plus utilisé en sciences sociales. Tentant de circonscrire le concept, Putman écrit : «L'idée centrale est très simple : les réseaux sociaux ont une valeur. [...] les réseaux sociaux peuvent représenter un actif puissant tant pour les individus que pour les communautés d'individus.» (<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1676>, page consultée le 23 juillet 2013).

⁸⁷⁷ Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, no 4, p. 56-74.

⁸⁷⁸ Sur cet aspect de l'entrepreneuriat comme phénomène collectif, voir notamment les travaux de Dubini, P. et Aldritch, H.E., (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol.6., n°5, p. 305-313.

3.10.1. Le pouvoir de la technique et le pouvoir au sein des réseaux sociaux

La prolifération des objets techniques et leur mise en réseau génère des systèmes techniques qui débordent les horizons spatiaux et temporels de notre compréhension, mettant à mal l'idée que nous avons du pouvoir de l'homme sur les machines dans le monde moderne. C'est dans ce contexte que G. Simondon⁸⁷⁹ propose une relation à l'objet technique qui relève plus du **pilotage** que du paradigme de la domination : « Loin d'être le surveillant d'une troupe d'esclaves, l'homme est l'organisateur permanent d'une société des objets techniques qui ont besoin de lui comme les musiciens ont besoin du chef d'orchestre. Le chef d'orchestre ne peut diriger les musiciens que parce qu'il joue comme eux [...] il les modère ou les presse, mais est aussi modéré et pressé par eux. [...] Ainsi l'homme a pour fonction d'être le coordinateur et l'inventeur permanent des machines qui sont autour de lui. Il est parmi les machines qui opèrent avec lui⁸⁸⁰ ». Ici aussi l'horizontalité, la transversalité des relations l'emporte sur le modèle top-down.

Internet partage une caractéristique avec le pouvoir : il s'agit de l'ubiquité. Poursuivons ici avec M. Foucault (2007), qui une fois le pouvoir institutionnalisé et légitimé, le voit comme étant partout « Ce n'est pas qu'il englobe tout, c'est qu'il vient de partout ». Cette vision ouvre en quelque sorte la voie aux pouvoirs transversaux, décentralisés que l'on retrouve dans les réseaux et les réseaux sociaux.

Mais quelles sont les éléments qui différencient ce pouvoir du pouvoir traditionnel ? J. de Rosnay (2013) met en avant l'action de l'influence, la motivation et l'intelligence collective qui impliquent la liberté de choix plutôt que la contrainte, l'exercice direct du pouvoir. Il y a une mise en œuvre permanente d'une hiérarchie fondée sur les compétences et la décentralisation des responsabilités. Il y a transformation de l'organisation en quelque chose de plus horizontal, de plus fluide, qui ressemble à un organisme vivant.

⁸⁷⁹ Simondon, G., (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*, 3ème édition, Aubier, Paris.p11-12

⁸⁸⁰ *Ibidem*.

3.10.2. Les indicateurs retenus pour déterminer le chaos 2.0 dans les PME étudiées sont les suivants

Dans notre échantillon de 93 PME étudiées, nous envisagerons essentiellement deux cas, en lien avec la complexité du contexte communicationnel suscité par l'instauration du web 2.0, et auxquels nous pourrions appliquer quelques préceptes issus de la théorie du chaos.

Internet, et plus encore le web 2.0 peut en effet être considéré comme un « système dynamique » qui s'inscrit dans un espace temporel de flux et alimenté par des productions humaines diverses. Ce système dynamique est pour nous « non-linéaire » au vu de ce que la linéarité appelle la prédictibilité ; or le web 2.0 de par ses interactions croisées et multiples n'est en rien prédictible.

Les indicateurs que nous avons retenus pour déterminer le chaos 2.0 au sein de nos PME sont les suivants :

- Les perturbations suscitées par le web 2.0 finissent par disparaître au profit d'une variante vers le retour à la situation antérieure, c'est le vieil attracteur qui est dominant.
- Les perturbations suscitées par le web 2.0 finissent par faire apparaître un nouvel état, le nouvel ensemble d'influences l'emporte et l'attracteur attire les nouvelles énergies vers une nouvelle configuration.
- Les perturbations suscitées par le web 2.0 poussent le système hors de son équilibre, il se trouve devant des points de bifurcation, qui peuvent le mener vers d'autres états, avènements.

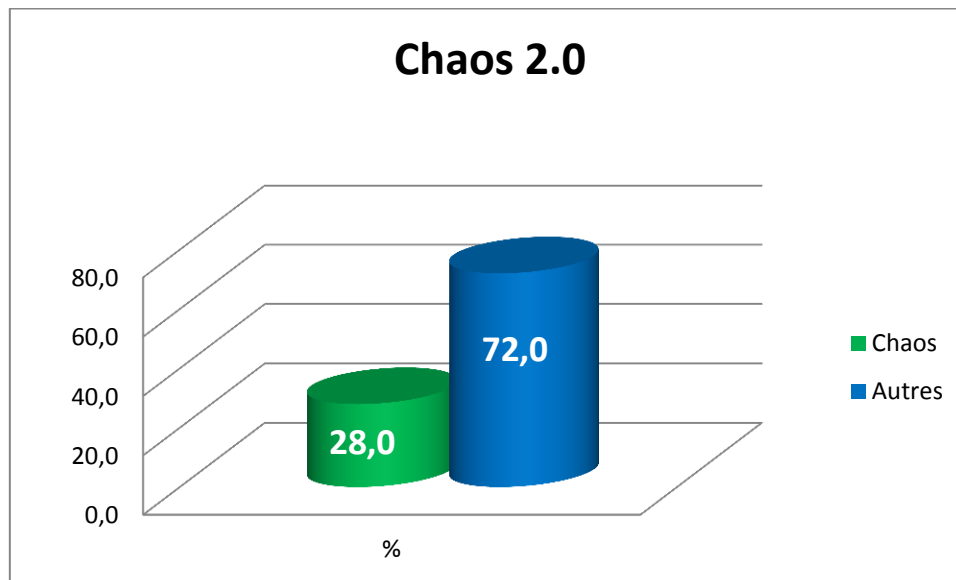


Figure 89 : Les entreprises « chaos 2.0 »⁸⁸¹

28% de notre échantillon est concerné par cette approche et ce, en fonction des trois critères développés ci-avant.

3.10.3. Premier exemple: retour au vieil attracteur

Les attracteurs entraînent le système vers l'équilibre ou le quasi équilibre, avec des boucles de rétroactions négatives qui contrent les fluctuations déstabilisantes provoquant ainsi le retour à l'ordre antérieur.

Notre exemple portera sur la manière dont certaines des PME étudiées, ont plus ou moins essayé de « réguler » l'instauration du web 2.0. Cette régulation s'est essentiellement faite via l'introduction d'un marketing qui veille, trace, analyse, canalise et pilote un maximum les interactions des consommateurs sur la toile.

Ces pratiques démontrant clairement que le système communicationnel de la PME évolue peu, que celle-ci circonscrit fortement l'incertitude liée aux interactions des consommateurs. Nous sommes ici dans une approche de la circulation de l'information encore fortement marquée par un schéma arborescent selon un principe descendant unidirectionnel d'une source vers des récepteurs multiples. L'effet retour ou feed-back reste dans ce contexte relativement peu exploité.

⁸⁸¹ Tableau réalisé par l'auteur.

Les ajustements transversaux s'opèrent quant à eux, surtout à travers la mise en place de technologies spécifiques qui opèrent telles des boucles rétroactives négatives, sur les interactions des consommateurs, ne leur offrant que des parcours déjà programmés et orientés sur l'acte d'achat. Nous pensons ici par exemple, aux suggestions d'achats de produits similaires ou complémentaires achetés par d'autres consommateurs.

Le marketing semble ici supplanter la communication, la détourner, voire la « récupérer » en quelque sorte. C'est ainsi que Dacheux voit « dans le marketing tout à la fois un instrument de manipulation destiné à fabriquer « une loyauté de masse » et « un outil de légitimation du système capitaliste⁸⁸² ». Le marketing s'inscrivant au mieux dans une communication persuasive.

Un autre exemple pourrait être la manière dont les gens travaillent sur Internet. Ainsi, si l'hypertexte symbolise l'entropie et l'errance (et donc le désordre), les outils collaboratifs en ligne comme Google doc, doodle etc réintroduisent de l'ordre, et structurent les interactions sur la toile.

3.10.4. Deuxième exemple : l'étude de cas de l'accompagnement de la société A, active dans les loisirs créatifs

Cet exemple⁸⁸³ se basera sur le principe de l'attracteur de Lorenz qui fait basculer le système vers une configuration entièrement nouvelle. Nous y décèlerons aussi le système poussé hors de son équilibre et qui se trouve devant des points de bifurcation.

Aujourd'hui, nous pouvons constater que les TIC grâce à leur souplesse et à leur adaptabilité, favorisent la circulation d'information transversale (many to many), et peut désormais émaner des destinataires (membres du personnel, publics, usagers) qui se retrouvent alors en situation d'émetteur. On voit ainsi cohabiter le modèle classique de

⁸⁸² Dacheux, N., (2001), « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'année sociologique*, 2001/2, Vol.51, p. 411-427, cité in Cordelier, B., (2010), « Consumer Culture Theory et Marketing », *Communication et organisation*, n° 37, 165-177.

⁸⁸³ Une partie de cette étude de cas provient d'un article précédent : Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in TIC et innovation organisationnelle, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.

direction hiérarchique unidirectionnelle des institutions avec des modalités de transmission d'informations de type réticulé.

Le Web dans sa dimension 2.0 est particulièrement bien adapté à la complexité croissante des interactions. Il est même fort probable que l'avenir des organisations et des entreprises dépende désormais de leur capacité à ouvrir des espaces d'expression favorisant les interactions entre les usagers, donnant ainsi à chacun la possibilité d'exprimer ses avis et ses attentes. Cela ne peut que favoriser le sentiment d'appartenance à l'institution de chacun des acteurs et en particulier des usagers, et encourager leur désir d'implication dans son fonctionnement. » [...] Néanmoins, cela peut aussi faire basculer le business model de l'entreprise vers quelque chose de totalement différent comme nous avons pu l'observer dans cette PME.

« Ce cas illustre le repositionnement stratégique d'une PME belge qui s'est basée sur un modèle de web communautaire pour développer son marché à l'international, diversifier son offre de produits de « loisirs créatifs » et mieux connaître son client final. Nous suivrons donc l'évolution sur 10 ans d'une entité TPE (une personne à la date de création) à celle de PME occupant 20 employés aujourd'hui. » [...]

« Grâce à un site web évolutif, cette société montre qu'il est possible pour une toute petite structure de tirer parti des TIC et du web 2.0. Toutefois le lecteur doit tenir compte des limites de notre étude de cas qui se base uniquement sur les dossiers d'audit reçus, les supervisions de stage, les résultats d'une veille sur la marque et la consultation du site internet de la société.

La société nommée «A » pour des raisons de confidentialité a été constituée en 2000. Elle est aujourd'hui présente dans 8 pays : Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Portugal, Canada et Australie. Les quatre derniers pays fonctionnant sous le régime de la franchise. Cette société s'occupe de la vente de matériels divers pour le scrapbooking⁸⁸⁴ (home made creation et dont la fabrication est sous-traitée). Leurs produits ne se trouvent pas dans le commerce, il faut les acquérir par l'intermédiaire d'une animatrice. Le système de vente via les animatrices est identique au système des ventes Tupperware (un système de vente à domicile où le vendeur réunit ses voisins et amis). La société est donc constituée d'un réseau d'animatrices indépendantes certifiées qui animent des ateliers de scrapbooking pour

⁸⁸⁴ Le scrapbooking ou créacollage est une forme de loisir créatif consistant à introduire des photographies dans un décor en rapport avec le thème abordé, dans le but de les mettre en valeur par une présentation plus originale qu'un simple album photo. Le scrapbooking est à la fois un loisir créatif, une forme d'art décoratif, et l'occasion de coucher sur le papier, au travers des photos et des commentaires, l'histoire d'une famille. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrapbooking>).

les particuliers. La société forme elle-même ses animatrices et c'est elle qui leur décerne également la certification.

Il faut au moins participer à un atelier pour se procurer leurs produits. Ces derniers se divisent en plusieurs catégories : albums et pages, gabarits en tous genres, papiers pour la décoration, figurines en dentelles, tampons et encreurs, stylos et feutres, perforatrices, accessoires divers.

Pour le client, le prix d'un atelier est de 14 euros (dont 2 euros sont reversés à la société) et un atelier dure environ 3h30. Les valeurs de la société s'inscrivent dans le partage, la convivialité et l'esprit familial. En plus du matériel, cette société vend également des livres et produit un magazine trimestriel vendu à plus de 10.000 exemplaires.

Quelques chiffres :

- Plus de 650 animatrices indépendantes
- Une moyenne de 2.500 ateliers par mois (un atelier toute les 9 minutes)
- Une gamme de plus de 650 produits
- 12.000 clients par mois
- Un chiffre d'affaires en constante évolution (2003 = 563.945 euros ; 2009 = 3.392.892 euros, 2013 = 5.000.000 euros)
- 1 employé en 2000, 20 aujourd'hui
- Nombre de participations aux salons : 2 en 2000, 35 aujourd'hui
- Nombre de produits dans le catalogue : 120 en 2000, 670 aujourd'hui.

PHASE 1 : Lancement du projet

Dès sa création, la société s'est tournée vers internet et avait créé un site « vitrine » et un extranet destiné aux animatrices. Celles-ci pouvaient créer les commandes pour les clients finaux ce qui était l'amorce d'une démarche e-business. Ce mode organisationnel est donc orienté dès le départ vers les technologies et une structure en réseau. Nous constatons que ceci a permis à la société d'étendre rapidement son marché à des zones géographiques autres que la Belgique.

La visibilité de l'entreprise est assurée par le Net et à travers les ateliers animés par les animatrices. Ces dernières sont formées à l'utilisation de l'extranet dès leur certification.

PHASE 2 : redéploiement stratégique sur base d'un site communautaire.

La société dans le cadre d'une refonte stratégique en 2009 a souhaité étendre les fonctionnalités de son site internet en l'orientant vers une approche web 2.0 : Internet est aujourd'hui devenu un media essentiel pour la société « A » au sens où il est un outil de

communication, de recrutement et de fidélisation tant pour les clients finaux que pour les animatrices.

Le site se décline aujourd'hui sur une stratégie de management « web 2.0 » :

1) e-commerce pour les clients finaux : le web propose aujourd'hui un catalogue complet des produits pour générer plus de ventes via les animatrices mais aussi directement par Internet (en proposant des kits spéciaux, non commercialisés par les animatrices)

2) amélioration de la relation avec la clientèle cible : grâce à la mise en place d'un système de gestion des relations clients (CRM) afin de pouvoir adapter l'offre produits et services. La société a fait le constat qu'elle ne connaissait que trop peu ses clients finaux ce qui est un comble pour une société de vente directe. La mise en place d'un « club clients » a pour objectif de répondre aux besoins et attentes de ceux-ci et de les fidéliser.

3) mise on-line d'outils de formations : une des valeurs ajoutées de la société est la formation à la fois pour les clients finaux et pour les animatrices. Ils sont les spécialistes en la matière et veulent étendre la gamme des outils de formation aux supports on-line comme la petite vidéo-démo, les fiches techniques téléchargeables etc...

4) l'internationalisation : comme la société est active dans plusieurs pays, elle doit développer une plateforme multilingue et centralisée afin d'éviter une multitude de bases de données différentes et donc la complexité des mises à jour...

5) approche « communautaire » : ce point est fondamentalement nouveau et important dans leur approche web. La société s'est rendue compte de la force que constitue un aspect communautaire « réel » de l'activité : les adeptes aiment se réunir, échanger, discuter et travailler ensemble. C'est une dimension assez unique de leur business. Forts de ces constatations, ils ont décidé d'exploiter cet aspect communautaire en le transposant sur le Net. La communauté « réelle » peut ainsi aussi exister « virtuellement » et l'objectif est de décupler le phénomène communautaire, ce qui sera tout bénéfique pour leur marque.

Concrètement, ce projet prend la forme d'un réseau de blogs (un blog par animatrice), organisé autour d'un site « mère » qui donne l'information. Ce dernier est alimenté en partie par les commentaires les plus intéressants et pertinents des blogs, sélectionnés par le chef d'entreprise. Ceci confère un caractère très dynamique et interactif au site, les internautes y revenant dès lors très souvent.

6) un public beaucoup plus large : la société s'est rendue compte qu'au-delà de sa cible de clients « loisirs créatifs », elle pouvait viser un public cible potentiellement bien plus large en touchant les gens qui font des photos. Elle compte mettre à disposition de ce public sa plateforme Web pour offrir le développement de photos en ligne via un sous-traitant ou un partenaire.

Ce sont surtout ces deux derniers points que nous allons prendre en compte pour montrer comment ils ont impacté le changement de business model de la Pme, et comment nous pouvons les comprendre comme « attracteurs étranges » faisant basculer l'ancien équilibre du système. Mais avant cela, voyons en quoi le nouveau business model est intéressant pour l'entreprise et les clients et les animatrices.

Les avantages pour la société sont essentiellement :

- un tracking plus important des clients finaux,
- un marketing viral très important et un référencement naturel via le réseau de blogs,
- une diversification des activités en proposant sous peu le développement en ligne des photos,
- un meilleur contrôle de l'image de marque car le réseau centralisé de blogs permettra une forme de contrôle et il y aura une meilleure diffusion du savoir-faire de l'entreprise vers les animatrices.

Les avantages pour le client et les animatrices :

- développement d'un sentiment d'appartenance fort à une communauté à laquelle on l'invite à participer (poster des messages ou des commentaires sur les blogs, partager des réalisations on-line,...) et où on lui propose de jouer un rôle (participer à des concours, être modérateur de forums,...)
- possibilité de faire partie d'un club-privilege donnant accès à des formations complémentaires et/ou exclusives, des récompenses sous formes de bonus, de cadeaux de fidélité,...
- sentiment de reconnaissance à travers le système des wiki (« mon avis est pris en compte »)
- meilleure accessibilité au savoir-faire de la marque : j'achète un produit et on me montre comment l'utiliser ce qui procure une satisfaction accrue. [...]

Dans le cadre de cette entreprise, il y a une prise de conscience de la dirigeante du caractère très communautaire de l'activité pour laquelle elle commercialise ses produits ; prise de conscience qui va de pair avec un intérêt pour l'évolution des outils du web 2.0, qui favorisent et stimulent les interactions, les créations de communautés d'intérêts etc. Elle constate par ailleurs que tant les animatrices que les consommateurs sont friands de partager leurs réalisations à travers les blogs des animatrices. Il y a là une énergie, une innovation sans cesse renouvelée dont il serait dommage de se priver.

Elle envisage dès lors de concevoir autrement sa stratégie et sa communication. Ce sont les consom'acteurs et les animatrices qui produisent le contenu exploité sur le site web mère, et ce sont toujours eux qui communiquent leurs desideratas quant aux produits à développer pour le futur, etc. Il y a donc eu un basculement total vers une nouvelle manière de concevoir l'activité commerciale.

« A » élabore ainsi une plateforme de blogs autour de sa marque afin de bâtir une cartographie d'internautes très ciblée et de sélectionner les « leaders d'opinion » afin d'engendrer un buzz positif ». [...]

Contrairement à ce que nous avons observé dans le cas précédent, il n'y a pas ici de « récupération » au sens strict des productions des internautes. Il s'est opéré quelque chose qui est de l'ordre d'un basculement totalement inédit dans le fonctionnement de cette entreprise. Le « désordre créatif » suscité par les outils de partage du web 2.0 est d'abord compris par la dirigeante comme une innovation partagée qui se déplace nettement vers l'utilisateur final, via ces mêmes outils. Ce plaisir de partager ses réalisations au sein de la communauté est un élément nouveau, une « infime variation dans le système de départ », mais qui a cependant un effet considérable, puisqu'il va modifier totalement le business modèle de l'entreprise. De plus, dans cette optique, il n'y a plus de centre qui dirige les composantes en tant que telles. Il y a plutôt une marque à l'écoute. En effet, les animatrices et les consom'acteurs agissent, réagissent et interagissent avec leur environnement mais à un niveau purement local, sans aucune référence à un objectif global défini par l'entreprise « A ».

Ces interactions simples et répétées s'organisent dans les blogs des animatrices et produisent à un niveau plus global une information pour la Pme « A ». En effet, si comme nous l'avons vu précédemment, l'attracteur étrange peut « se définir comme une carte des états imprévisibles et chaotiques ; il révèle un ordre, une contrainte cachée, un « espace des phases » vers lequel convergent des phénomènes chaotiques. [...] Cet « espace des phases » (pourrait se comparer) à une vallée dont toutes les eaux ruisselantes convergeraient vers un cours d'eau unique ⁸⁸⁵ ». Ce cours d'eau unique étant dans notre cas, le site mère, qui sélectionne parmi les différentes contributions des blogs, les réalisations que la marque souhaite mettre en avant. Dans ce contexte, « La marque apparaît de plus en plus comme une interface qui facilite le rôle des consommateurs qui sont à la fois récepteurs, acteurs et transmetteurs. L'entreprise ayant aussi un rôle de médiatrice et de relais d'échange et d'informations entre consom'acteurs. »

⁸⁸⁵ Compléments au livre de Gleick, <http://www.edelo.net/chaos/Chap3.htm>, page consultée le 21 janvier 2015.

Remarquons aussi que cette nouvelle configuration est très instable : que se passerait-il si soudain, les consom'acteurs et les animatrices cessent tout partage, changent de fournisseur de produits nécessaires au scrapbooking ? Dans ce système « frisant le chaos », il y a néanmoins des possibilités d'auto-organisation nouvelles qui émergent. C'est ainsi qu'un des points de bifurcation mis en évidence dans le cas, est la possibilité pour l'entreprise « A » de développer un nouveau marché dans le cadre du développement de photos en ligne.

Voyons maintenant en quoi le business modèle est modifié suite aux outils du web 2.0 et à la participation des animatrices et des consom'acteurs de la marque et en quoi il propose une autre perspective de la valeur de l'entreprise :

« Pour notre exemple « A » nous pourrions dire que si de nombreux consommateurs achètent cette marque de produits de scrapbooking, de nombreuses animatrices et particuliers y proposeront leurs réalisations et astuces (il y aura donc un effet de réseau positif entre les consommateurs) et inversement, si de nombreuses réalisations et produits sont proposés, les consommateurs seront plus attirés par cette marque. Le souci du dirigeant de la plateforme étant d'assurer aux consommateurs potentiels qu'il y aura beaucoup de produits développés et d'assurer aux animatrices qu'il y aura beaucoup d'acheteurs et de participants aux ateliers. Vu la contribution des internautes et des animatrices au succès de la plateforme, cette théorie pourrait intégrer une autre perspective de la valeur que celle du rapport prix/volume de transactions. Elle pourrait considérer l'apport de la valeur sociale d'appartenance à la communauté et la valeur de la connaissance apportée par les animatrices et les internautes sur la plateforme ».

La théorie du chaos nous a aidés dans le cas de cette entreprise, à pouvoir mettre en lumière une autre représentation des ajustements transversaux, qui peuvent se produire suite à l'instauration des outils du web 2.0 dans une organisation.

Non seulement nous avons pu constater qu'il est possible pour un entrepreneur de valoriser ces ajustements transversaux mais encore, qu'à travers eux, -en composant avec ce désordre créatif-, il est possible d'y déceler des promesses de nouveaux marchés.

Cette approche indique également au dirigeant d'entreprise qu'il doit pouvoir changer de paradigme communicationnel pour y parvenir et que la gestion au quotidien constituera un exercice périlleux. En effet, « il doit penser la proposition de valeur pour la cible des utilisateurs et des animatrices ; il doit pouvoir articuler des ressources et compétences dont certaines sont possédées par des utilisateurs qu'il ne maîtrise pas ; [...] la plateforme associe différentes sources de revenus mais garde la gratuité comme élément central du modèle. A côté de ses tâches de gestion, le dirigeant doit bien souvent se charger de collecter, d'évaluer et de diffuser les contenus proposés par les utilisateurs. Certes des outils existent pour

interconnecter des contenus mais c'est un aspect dont il doit tenir compte lorsqu'il s'oriente vers une stratégie 2.0. ».

Les ajustements transversaux s'observent à travers l'axe dynamique de l'« exploration/exploitation » qui permettent tant à l'entreprise, qu'aux animatrices et aux consom'acteurs, de pouvoir construire sur des compétences existantes et d'améliorer ainsi l'efficience (activité d'exploitation) tout en pouvant, dans le même temps explorer des champs nouveaux (activité d'exploration). A ce titre, les ajustements transversaux sont perçus comme des sources d'instabilités, de désordre interne mais ce désordre est néanmoins organisateur car il permet par exemple, une meilleure adéquation de l'entreprise avec son environnement.

Nous terminerons cette partie pratique avec un dernier exemple d'ajustement transversal qui rencontre actuellement un succès croissant dans les entreprises, le recours à la foule pour obtenir des financements participatifs ou encore récolter des idées pour développer ou améliorer des produits.

Nous développerons ci-dessous, en quoi les plateformes de crowdfunding et de crowdsourcing peuvent se comprendre comme des « attracteurs » sur internet.

3.10.5. Un autre exemple d'attracteur sur Internet : les plateformes de crowdfunding et de crowdsourcing

Sur Internet nous pouvons constater qu'il existe aussi des attracteurs et des points de bifurcation dans l'exemple des plateformes de crowdfunding (financement collaboratif ou encore financement par la foule) par exemple. Ces plateformes peuvent être généralistes ou spécialisées.

Elles permettent aux internautes de pouvoir financer des projets (finalisés ou non) à travers une stratégie de mobilisation le plus souvent communautaire, de financeurs. Ceux-ci bénéficiant éventuellement en échange de contreparties annoncées préalablement sur la plateforme.

Certaines de ces plateformes favorisent l'entraide via le don et le contre don, d'autres encore permettent aux porteurs de projet de communiquer et/ou tester leur idée auprès d'une communauté d'internautes, tout en levant des fonds pour leur projet.

Goins et Little⁸⁸⁶ distinguent ainsi un crowdfunding à visée plus caritative et un crowdfunding qui se soucie d'avoir un retour sur investissement. Par ailleurs, ces différentes manières de contribuer au projet peuvent être vues comme les « points de bifurcation » du système, avec lesquels la plateforme (mais également le porteur de projet) va devoir composer et s'adapter.

Le schéma suivant illustre le fonctionnement d'une plateforme de crowdfunding et les parties prenantes au projet.



Figure 90 : le crowdfunding⁸⁸⁷

Les plateformes peuvent clairement être vues comme un nouvel attracteur par rapport aux modes de financement traditionnels. Si nous nous plaçons du côté de l'entreprise active dans le domaine traditionnel du financement, celle-ci peut profiter de ce nouvel attracteur et « attirer » de nouveaux investisseurs qui ne constituent pas à ce jour le profil type de leur

⁸⁸⁶ Goins, T., & Little, E. (2014), Crowdfunding. *The Investment Lawyer*, 21(1), 3.

⁸⁸⁷ Source : Conreaux, P. et Denaes, A., (2013), Le crowdfunding, [en ligne : fr.slideshare.net/aureld9/atelier-crowdfunding-hdsi-160913].

clientèle. Cette stratégie a notamment été adoptée par la société « C » que nous avons accompagné.

Si nous nous plaçons du côté des consommateurs, les plateformes de crowdfunding leur permettent d'avoir plus de possibilités de participation au profit et à l'innovation. Le consommateur choisi parmi les différents projets, le projet dans lequel il souhaite investir. Cet investissement peut revêtir différentes formes : il peut y s'agir de temps, d'argent, voir les deux. Pour certains projets, les consommateurs sont conviés à effectuer un premier vote sur l'idée même du projet, à en financer le prototype ensuite. Ils suivent et participent ainsi à toute la chaîne de valeur, de la conception à la commercialisation et ce à travers les plateformes de crowdfunding.

Que ce soit pour les modalités relatives au choix du projet, au type d'investissement etc., le consommateur choisi à chaque fois un des points de bifurcations du système.

Pour le porteur de projet, la plateforme va donner de la visibilité à son projet et lui permettre d'obtenir un financement supérieur à celui qu'il pourrait obtenir en mobilisant uniquement ses propres réseaux. En effet, si l'on observe comment s'opère le financement communautaire, celui-ci fait intervenir trois types de contributeurs :

- Le porteur de projet, sa famille, ses amis,
- Les amis des amis et le réseau des connaissances au sens large,
- Les inconnus.

Le porteur de projet et ses proches opèrent un financement de proximité pour environ la moitié du capital à lever. Cette première levée de fonds agit comme un signal et mobilise le deuxième cercle des financeurs intéressés par le projet. Les derniers à investir la plateforme sont alors les inconnus qui veulent rejoindre un projet attractif et déjà bien financé.

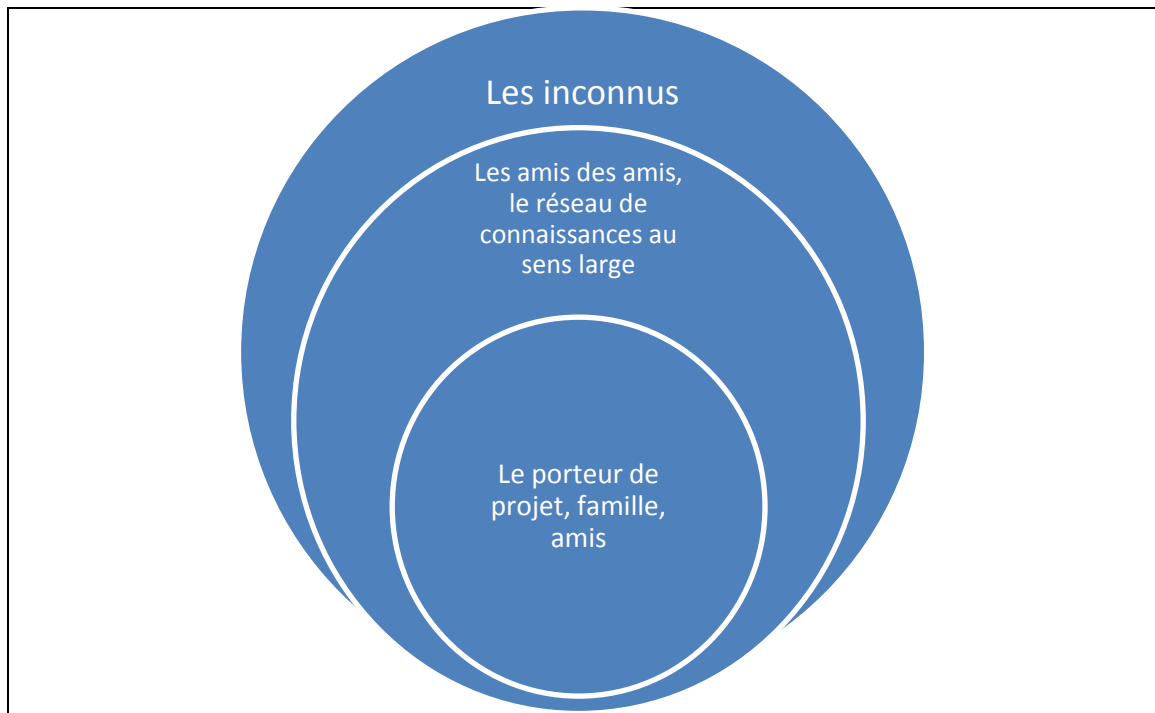


Figure 91 : les trois cercles de financement communautaire⁸⁸⁸

La plateforme est donc un intermédiaire, un broker⁸⁸⁹, qui permet par un pont structural de rapprocher le porteur de projet des deuxième et troisième cercles de financeurs. En permettant au porteur de projet de s'en remettre directement à la foule, ces plateformes déjouent les circuits traditionnels du financement mais aussi de la distribution.

C'est ainsi que Michel Puech voit en elles « une tentative d'échappement aux dominations verticales arrogantes⁸⁹⁰ ».

Mais ce financement n'est pas garanti et malgré un projet intéressant, une bonne communication et un premier cercle de financement, certains projets ne « décollent pas ».

En regard de la théorie du chaos, celle-ci expliquera que « ... les effets résultant d'une cause ne seront jamais proportionnels à la cause. Les effets d'une perturbation n'ont donc aucun rapport avec la taille de celle-ci –un petit changement peut avoir des effets globaux, et réduire le système à un chaos, tandis qu'un changement global peut être absorbé sans aucun effet majeur par le système.

Ces systèmes sont caractérisés par une imprévisibilité inhérente à cause de la sensibilité aux conditions initiales. L'on nomme ce phénomène «l'effet papillon» : c'est-à-dire les

⁸⁸⁸ Tableau réalisé par l'auteur.

⁸⁸⁹ Notion proposée par Burt, R.S., (2005), *Brokerage and closure. An introduction to social capital*, Oxford University Press.

⁸⁹⁰ Puech, M., (2008), *Homo sapiens technologicus. Philosophie de la technologie contemporaine, philosophie de la sagesse contemporaine*, Paris, Ed. Le Pommier, cité par Catherine Pascal in « L'innovation et les réseaux sociaux : de nouvelles sociabilités pour une autre socialité ? », *Sciences de la Société*, (2014), n°91, p.170.

perturbations minuscules provoquées par les ailes d'un papillon à Pékin à un moment donné peuvent être à l'origine d'un ouragan qui s'abat sur le continent européen le lendemain ⁸⁹¹».

4. Conclusion : chaos 2.0. et organisations

La théorie du chaos nous enseigne que le désordre contient en lui-même ses propres facteurs d'équilibre et d'ordre.

Les organisations qui traversent des périodes de bouleversements plus ou moins importantes peuvent tirer parti de cette théorie du chaos en cherchant comment se « rééquilibrer ». Tout comme nous savons que si notre voiture dérape à cause du verglas il ne sert à rien de freiner pour tenter de ramener la voiture en ligne droite. Il vaut mieux essayer d'utiliser l'énergie du dérapage pour effectuer un contre-dérapage et ainsi rétablir l'équilibre. Ainsi, il nous faut donc abandonner un instant l'ancien paradigme (freiner si danger) pour en utiliser un nouveau (le contre-dérapage rétablit l'équilibre).

Pour accepter le changement de paradigme, il faut, comme le dit Joël de Rosnay, "comprendre par la synthèse plutôt que par l'analyse, comment des éléments se combinent dans des ensembles plus complexes qui rétroagissent sur leurs éléments⁸⁹²". Cette « recombinaison » permanente engendre un certain désordre dans les organisations ; désordre salvateur qui va leur permettre de pouvoir s'adapter plus rapidement à la réalité de l'environnement, de trouver de nouvelles pistes.

Les systèmes chaotiques « très simples » obéissent à des lois parfaitement déterministes et pourtant leur comportement est totalement imprévisible. Nous avons vu que cette imprévisibilité n'est pas le fruit du hasard mais de la sensibilité aux conditions initiales. Nous pouvons les considérer comme déterministe parce que des effets objectifs et mesurables peuvent déterminer la suite des événements. Enfin ils sont chaotiques parce qu'on ne peut pas déterminer ce qui va se passer, et ce malgré la connaissance que nous avons de toutes les données qui déterminent les événements.

⁸⁹¹ Dewaele, J.-M., (2001), «L'apport de la théorie du chaos et de la complexité à la linguistique », [en ligne, url : <http://www.bbk.ac.uk/lachouette/chou32/Dewael32.PDF>], page consultée le 2 février 2015.

⁸⁹² De Rosnay, J., (2008), *2020 Les Scénarios du futur*, Fayard, Paris.

Suite aux travaux de Prigogine, une nouvelle vision « dynamique » du mode d'organisation et du management peut advenir. En effet, si comme dans le cas de l'eau qui bout, quand le système est poussé au-delà d'un seuil critique, il peut sortir de son état d'équilibre pour bifurquer vers un état d'auto-organisation hautement structuré. Ilya Prigogine nomme cela un système « dissipatif » « car celui-ci doit dissiper de l'énergie pour maintenir les structures qui se développent. Telle une ville qui n'existe que tant qu'elle fonctionne et qu'elle maintient des échanges avec l'extérieur, la structure dissipative disparaît quand elle n'est pas « nourrie »⁸⁹³ ». Ceci illustre bien l'importance de l'ouverture, de la relation à l'autre, de la nécessité de la diversité à tous les niveaux des organisations.

Le concept même de chaos résonne en nous, il vibre en quelque sorte avec nos préoccupations fondamentales. De par sa variété de détournements de sens possibles, le concept suscite l'intérêt de nombreux chercheurs dans beaucoup de disciplines. Son attrait nous semble surtout de nature épistémologique car en reconnaissant qu'un phénomène régi par des équations déterministes est imprévisible, ceci nous oblige à repenser le principe de causalité et à évoquer un changement de paradigme.

Faute de pouvoir trouver les équations non-linéaires qui sont à l'œuvre dans nos organisations, nous considérerons a minima que l'entreprise est un système loin de l'équilibre, qu'il convient de maintenir au bord du chaos, entre un ordre hiérarchique rigide et un désordre continu. Dans cette même optique, le web 2.0 opère comme un véritable catalyseur et amplificateur de ces tendances. Nous confirmons donc ici une partie de notre seconde hypothèse.

L'entreprise peut encore être considérée comme un système global composé de l'ensemble de ses processus et de ses structures. Elle évolue de façon non linéaire, avec des sauts, des mutations qui peuvent seulement être « pilotées » car aucun déterminisme n'est plus possible. Cette entreprise s'organise en réseau, on y observe une hiérarchie en réseau, avec des effets catalytiques croisés. Les liaisons sont surtout fonctionnelles et les relations commerciales s'inscrivent réellement ou potentiellement dans une démarche « gagnant-gagnant ».

Dans cette entreprise les frontières ne sont pas clairement définies entre les différentes unités, ni entre l'entreprise avec son environnement. Les frontières sont perméables à l'information. Cette vision de l'entreprise, selon l'approche que peut en donner la théorie du chaos, préfigure en quelque sorte l'entreprise 2.0.

Nous confirmons ici aussi notre seconde hypothèse en mentionnant l'observation d'un découplage des différentes fonctions dans l'entreprise, entraînant de nouvelles formes de

⁸⁹³ *Ibidem*.

coordination, de régulation (et d'auto-régulation) et de communication entre les individus grâce aux outils du web 2.0.

De plus, les situations observées montrent que l'instabilité est toujours présente et que justement, les théories de la complexité nous permettent de mieux comprendre ces moments de flux et de transformations de l'organisation, et donc de pouvoir mieux les appréhender. Pilotage soft et petites actions en périphérie peuvent produire de grands effets tout en ne consommant que peu d'énergie managériale.

Nous ne pouvions conclure cette partie sur la théorie du chaos sans parler des fractales de Mandelbrot⁸⁹⁴, qui ont permis de traduire visuellement quelques-unes des images les plus célèbres du chaos et qui nous permettent par ailleurs, de « boucler la boucle » sur cette partie consacrée à l'image et à la métaphore.

4.1. Les images fractales de Mandelbrot

*«Quand je cherche quelque chose,
je regarde encore et encore...»*
Benoît Mandelbrot

Mandelbrot est un scientifique contemporain (1924-2010), attachant de par son côté « franc-tireur » et érudit, qui n'a pas toujours eu la reconnaissance méritée pour ses recherches. Nous proposons dans les lignes qui vont suivre de faire un peu mieux sa connaissance mais surtout de voir comment l'impact « visuel » a marqué l'individu et ses recherches.

⁸⁹⁴ Né en 1924 à Varsovie et mort en 2010 à Cambridge, Benoît Mandelbrot est un mathématicien franco-américain, auteur de plusieurs essais sur les fractales et leurs applications. Ses "Mémoires", "la Forme d'une vie", sont parues en France en janvier 2014 chez Flammarion.

Dès son plus jeune âge, il avait la capacité à «géométriser» un problème. « Au lieu de brasser les formules comme ses camarades, il utilisait sa mémoire visuelle prodigieuse pour voir si telle équation complexe ne revêtait pas, de manière latente, une forme simple. [...]

Il s'est en effet distingué, de manière récurrente, en décelant de la simplicité et même de la beauté là où les autres ne voyaient qu'un désordre inextricable. Son secret? Un certain penchant pour jouer avec les images, et un recours fréquent aux représentations visuelles. [...]

Plus tard, utilisant les capacités graphiques de la machine comme une sorte de microscope, il se lança dans l'étude d'une figure géométrique générée à partir d'une formule très simple. Ce qu'il découvrit, à mesure que l'ordinateur livrait des images toujours plus détaillées de cette figure, était tout à fait inattendu: un monde féérique peuplé de formes arrondies ressemblant à des scarabées, entourées d'explosions de boutons, de boucles, d'ornements, d'hippocampes stylisés et de créatures évoquant des dragons, tous ces éléments étant reliés entre eux par un lâche écheveau de filaments. Il pensa d'abord que les figures exubérantes qu'il voyait résultaient d'un dysfonctionnement. Mais plus l'ordinateur zoomait, plus la structure se révélait précise (et fantastique). Mieux, on pouvait voir qu'elle contenait un nombre infini de copies d'elle-même, à des échelles toujours plus réduites, chacune étant nimbée de ses propres ornements rococo. C'est ce que l'on devait appeler l'«ensemble de Mandelbrot»⁸⁹⁵ ».

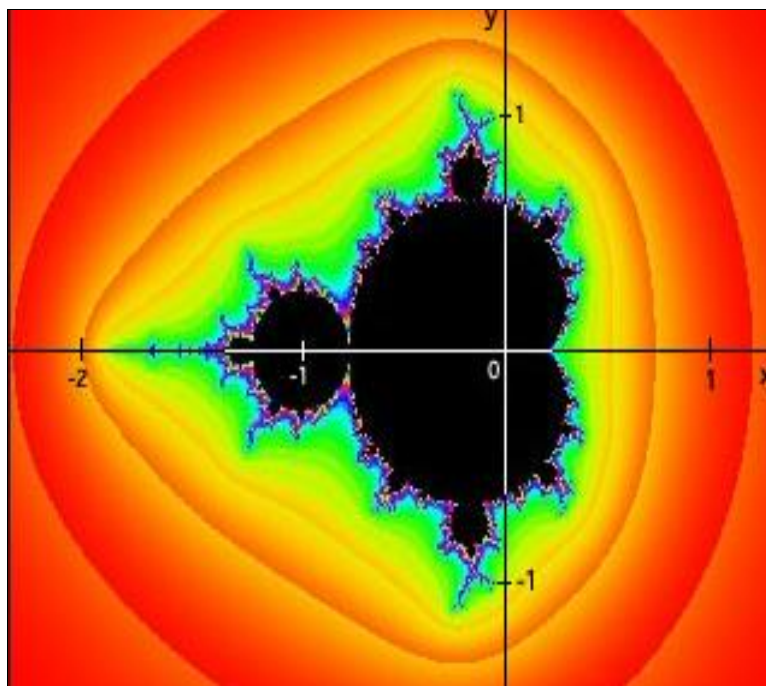


Figure 92 : L'ensemble de Mandelbrot⁸⁹⁶

⁸⁹⁵ Extraits de l'article paru dans la "New York Revue of Books" lors de la sortie des "Mémoires" de Mandelbrot . Il a été traduit par Arnaud Gancel pour "BoOks", n°57, septembre 2014. [en ligne, url : <http://www.books.fr/actualits-2/mandelbrot-un-franc-tireur-des-maths-1/>], page consultée le 28 décembre 2014.

⁸⁹⁶ Source : http://fractalesland.free.fr/Nouveau%20dossier/Mandelbrot_0.jpeg, page consultée le 28 décembre 2014.

Dans la figure suivante, nous allons examiner cet ensemble de plus près.

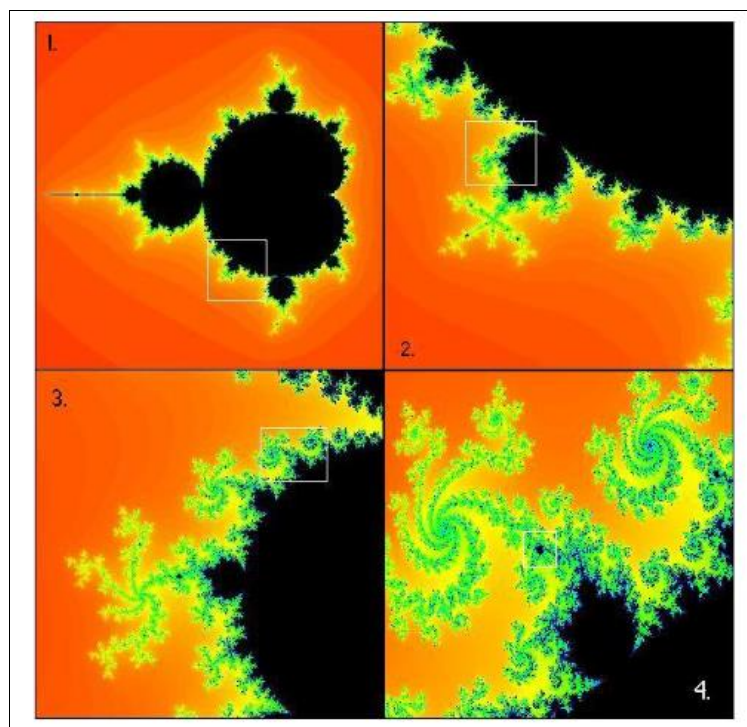


Figure 93 : exploration de l'ensemble de Mandelbrot⁸⁹⁷

Le mot « fractal » fait référence à l'adjectif latin « fractus » signifiant "irrégulier" ou "brisé". Un objet est considéré comme « fractal » si ses parties contiennent le tout. C'est-à-dire qu'à n'importe quelle échelle, un zoom fait apparaître et ressortir la forme globale de l'objet initial. Dans une image de type fractal, on retrouve ainsi à l'infini, la structure générale du tout dans chaque élément. Des auteurs en ont ainsi donné une définition tautologique : « un objet fractal est un objet dont chaque élément est aussi un objet fractal⁸⁹⁸ ». Ce terme, s'applique donc à toute forme ou structure qui reste identique à elle-même, quel que soit le niveau auquel on l'observe. Par exemple, une petite branche de bambou ressemble à une grosse, laquelle ressemble au bambou dans sa totalité.

L'ensemble de Mandelbrot « est fractal et, en explorant l'image à des grossissements divers, on peut y trouver une infinité de détails spectaculaires. Comme pour toute figure fractale une caractéristique fondamentale est l'autosimilarité, c'est-à-dire qu'on va y retrouver à n'importe

⁸⁹⁷ Source : Vincent Garant Pelletier, (2011), « Ensembles de Mandelbrot et de Julia remplis classiques, généralisés aux espaces multicomplexes et théorème de Fatou-Julia généralisé », maîtrise de mathématiques et informatique appliquée, Université du Québec., p. 12, [en ligne, url : <http://www.3dfractals.com/docs/memoire-VGP.pdf>], page consultée le 28 décembre 2014.

⁸⁹⁸ Boulanger, Ph., et Cohen, A. (2007), *Le Trésor des Paradoxes*, Éd. Belin.

quel grossissement des structures semblables (ce qui ne veut pas dire strictement identiques) à celles qu'on observe à des grossissements moins élevés. En particulier une propriété très spectaculaire est la présence, cachée au milieu de structures variées, de mini ensembles de Mandelbrot ⁸⁹⁹».

Mandelbrot bouleverse quelque peu la géométrie euclidienne : "Les nuages ne sont pas des sphères" aime-t-il à dire ; les montagnes ne sont pas des cônes, les éclairs ne se déplacent pas en ligne droite. Sa géométrie donne de l'univers une image anguleuse et rugueuse : « c'est une géométrie du grêlé, du criblé, du disloqué, du tordu, de l'enchevêtré, de l'entrelacé⁹⁰⁰ » qu'il nous propose de découvrir, et qui cadre donc bien avec notre problématique.

Analysons maintenant les caractéristiques d'un objet fractal. Ce dernier doit posséder au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- La caractéristique fondamentale est l'auto-similarité. Ce terme signifie que, dans une figure, certains détails, de grosseurs variables, présentent une structure quasiment semblable à celle de l'ensemble de la figure et ce, à des échelles arbitrairement petites ou grandes ;
- les fractales sont les seuls objets qui possèdent une aire finie, mais un périmètre infini. Pour exprimer la chose autrement, si nous observons le système pulmonaire, celui-ci est un réseau d'irrigation, constitué d'un « déploiement de lignes (« en 1D⁹⁰¹ ») qui offre des caractéristiques commençant à évoquer une surface (« en 2D »). La surface du poumon (« en 2D ») est repliée en une sorte de volume (« en 3D »). De façon imagée, les fractales se caractérisent par une sorte de dimension non entière.
- il est trop irrégulier pour être décrit efficacement en termes géométriques traditionnels⁹⁰² ».

Les mathématiciens ont regroupé les fractales en trois catégories : les objets fractals, les fractales naturelles et les fractales déterministes.

Les objets fractals, tels que le flocon de Von Koch⁹⁰³, peuvent se définir comme des structures obtenues par l'itération d'un algorithme géométrique sur une figure.

⁸⁹⁹ Source : [en ligne, url : <http://www.futura-sciences.com/magazines/mathematiques/infos/dossiers/d/mathematiques-fractales-234/page/7/>], page consultée le 28 décembre 2014.

⁹⁰⁰ Terrin, F., : <http://www.cvconseils.com/fractales.html>, page consultée le 29 décembre 2014.

⁹⁰¹ 1D = une dimension.

⁹⁰² Source : « fractale » : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fractale>, page consultée le 29 décembre 2014.

⁹⁰³ Le flocon de Koch est l'une des premières courbes fractales à avoir été décrite en 1904 par le mathématicien suédois Helge von Koch, et donc bien avant l'invention du terme fractal.

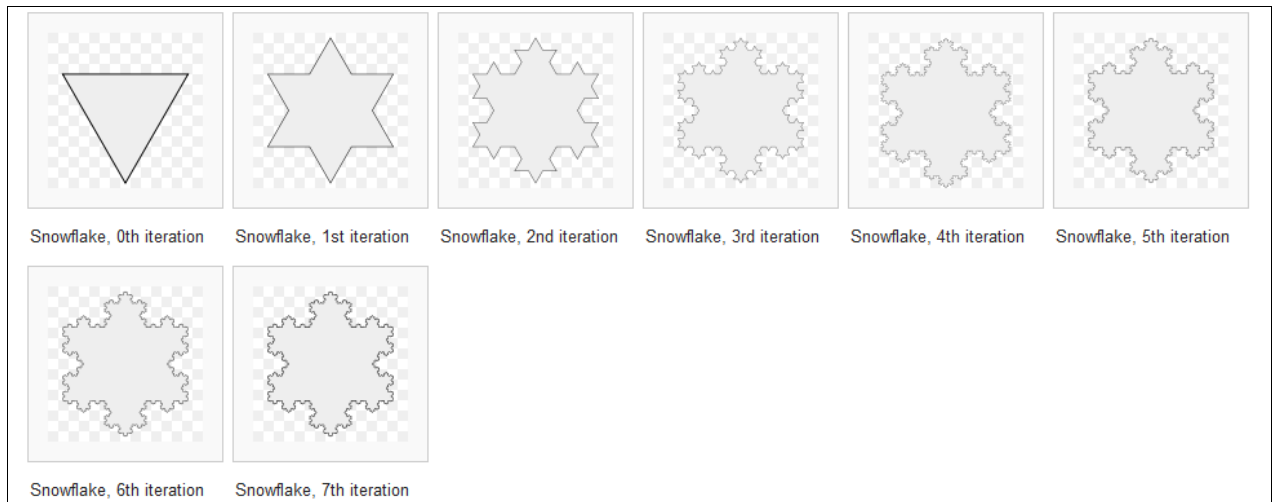


Figure 94 : Itérations du flocon de Koch⁹⁰⁴

Les fractales naturelles sont tous les éléments et les phénomènes de la nature qui présentent des propriétés fractales.



Figure 95 : fractale naturelle⁹⁰⁵

La dernière catégorie regroupe les plus complexes et les plus spectaculaires fractales. Pour les fractales déterministes, le processus de formation est beaucoup plus élaboré. Les ordinateurs sont indispensables à leur création car nous sommes incapables de tracer tous les détails, à l'infini, avec précision.

⁹⁰⁴ Source : « fractale » : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fractale>, page consultée le 29 décembre 2014.

⁹⁰⁵ Source : <https://unrealnature.files.wordpress.com/2009/03/romanesco-cauliflower.jpg>, page consultée le 22 janvier 2015.

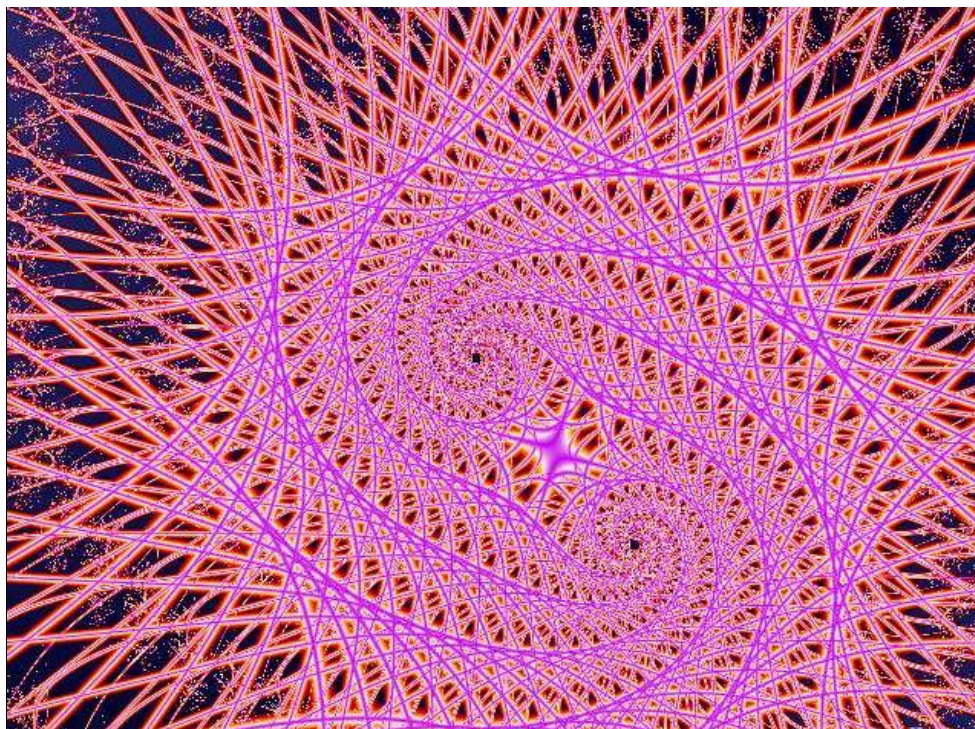


Figure 96 : fractale déterministe réalisée par ordinateur⁹⁰⁶

Il est étonnant de constater combien notre environnement quotidien et notamment la nature est propice à la rencontre d'objets fractals : flocons de neige, arbres, fougères, nuages, brocolis, choux romanesco, etc. Mais encore les poumons, le système circulatoire que nous avons dans notre propre corps peuvent être considérés comme des objets fractals.

« [...] certains biologistes théoriciens commencent à découvrir qu'une organisation fractale contrôlait les structures à tous les niveaux du corps humain:[...] (Des) impulsions aux muscles cardiaques, tout cela se révéla fractal.[...] un labyrinthe de bifurcations auto-similaires sur des échelles de plus en plus petites⁹⁰⁷ ».

Les sciences, qu'elles aillent de la médecine à la démographie en passant récemment par la finance, bénéficient aujourd'hui de cette approche fractale qui peut servir à décrire de nombreux objets extrêmement irréguliers du monde réel. « Chaos et fractales traitant tous deux de la structure de l'irrégularité⁹⁰⁸ ».

Mais pourquoi les fractales existent-elles dans la nature ?

Il nous semble qu'une piste intéressante se trouverait dans la « facilitation des échanges » que permettent les fractales. En effet, si nous reprenons les caractéristiques de l'objet fractal, nous

⁹⁰⁶ Source : http://www.chaospro.de/gallery/chaospro/2D/Spinnennetz_640.jpg, page consultée le 22 janvier 2015.

⁹⁰⁷ Gleick, J., (1989), *La théorie du chaos*, Flammarion, pp. 145 et 146.

⁹⁰⁸ Stewart, I., (1994), *Dieu joue-t-il aux dés ? Les nouvelles mathématiques du chaos*, Flammarion, Coll. Champs, Paris, p.308 cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », Communication et Langages, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006], page consultée le 2 février 2015.

voyons que celui-ci a pour une aire (ou un volume) limité, un périmètre infini, offrant donc une surface de contact immensément grande. Le caractère fractal du système pulmonaire est illustratif de cette idée de facilitation des échanges.

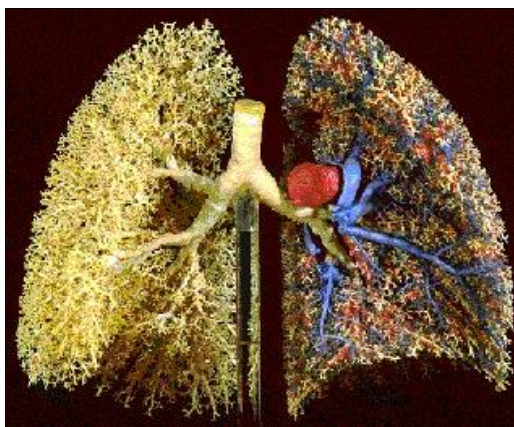


Figure 97 : Le caractère fractal du système pulmonaire⁹⁰⁹

4.1.1. Applications pratiques des fractales

4.1.1.1. Fractales et instauration de pratiques collaboratives dans l'entreprise

Nous allons essayer de confronter cette piste avec l'instauration de pratiques collaboratives observées dans le monde de l'entreprise. Premièrement, les organisations actuelles peuvent être vues comme fractales. Elles fonctionnent sur base d'une imbrication foisonnante de routines, de structures et de savoir-faire qui, de manière le plus souvent invisible, influencent le fonctionnement des organisations. Le cœur de l'organisation, son ADN se cache bien souvent derrière une série de processus et de nombreux tableaux de bord.

Deuxièmement, les structures hiérarchiques sont encore fortes dans nos entreprises et pèsent sur les managers. Passer à l'entreprise 2.0 requiert d'impliquer le middle management et c'est souvent là que le bât blesse, car ces acteurs ne sont pas intéressés à jouer le jeu de la

⁹⁰⁹Source : <http://www.breves-de-maths.fr/le-poumon-une-fractale-quasi-optimale/>, page consultée le 23 mars 2015.

collaboration et de la complexité que celle-ci génère. Tenter de les convaincre est une opération chronophage et dévoreuse d'énergie. Dès lors, comment s'y prendre ?

Il conviendra d'envisager la solution en songeant aux apports des fractales et d'identifier par exemple, les compétences fondamentales d'une entreprise dans un service, au sein d'une équipe, etc. Ensuite, en aidant à la mise en route de pratiques collaboratives en leur sein, il émergera de nouvelles pratiques, routines managériales et il sera possible de transposer ces nouveaux motifs comportementaux à d'autres services, équipes, voire à l'entreprise toute entière. Le déploiement fractal facilite ici l'adoption de la dynamique 2.0 et agir de la sorte ouvre la voie à une approche plus holistique de l'entreprise.

4.1.1.2. Temps fractal et capital temps

Une autre application pratique des fractales en lien avec l'entreprise pourrait concerner les relations entre le temps et l'information.

Le temps, étalon de référence, pourrait changer et se contracter de l'extérieur ou se dilater de l'intérieur. Cette idée a été développée par Joël de Rosnay ; il explique que « nous sommes enfermés dans le chrono-centrisme, la prison du temps. Nous ne pouvons expliquer le monde que de la cause vers l'effet. Nous avons ainsi associé causalité linéaire et chronologie, les causes précédant toujours les effets. Cette vision du monde est celle de l'explication par les causes, de la réduction de la complexité par l'analyse⁹¹⁰ ». Mais cette vision se modifie notamment avec la cybernétique qui met la chronologie mal à l'aise : dans la boucle de rétroaction, la flèche du temps se referme sur elle-même, la causalité est circulaire. C'est ensuite l'avènement de la puissance informatique, avec ses gigantesques réseaux et ses mémoires de masse, qui modifient peu à peu la densité du temps.

Pour nous aider à visualiser cette densification du temps, de Rosnay imagine l'existence de « particules » de temps. Il propose qu'à côté des photons, particules de lumière, des électrons, particules d'électricité, etc. existent des "chronons", qui seraient des particules de durée.

« De même que la lumière est la manifestation tantôt d'une onde électromagnétique tantôt d'une particule (le photon), le temps existerait soit sous la forme d'une onde (la durée) soit d'une particule (le chronon). [...] Ce flux de chronons est mesuré par unité de temps

⁹¹⁰ Rosnay (de), J., « temps fractal et capital temps : de nouvelles manières de vivre le temps », colloque ISST-AFAS, [en ligne, url : <http://www.amessi.org/Temps-fractal-et-capital-temps-de-nouvelles-manieres-de-vivre-le-temps#.VKbGNHskUII>], page consultée le 29 décembre 2014.

conventionnel mais vu qu'aujourd'hui, la production accélérée d'information accroît le flux de chronons par unité de temps, son intensité et sa densité augmentent [...] La mise en parallèle de temps séquentiels contribue également à densifier le temps. Ordinateurs parallèles, réseaux de neurones, fourmilière, marché, bourse et réseaux télématiques sont des multiprocesseurs qui transforment des temps séquentiels en temps parallèles. [...] L'intensité du temps (le flux de chronons) s'accroît. Des bulles temporelles se forment et évoluent dans leur dynamique propre. La création d'informations originales, la mise en réseau et en parallèle d'informations, leur mémorisation dans des banques de données, "courbent" l'espace-temps en produisant un bassin, un attracteur⁹¹¹ ».

Pour de Rosnay, chaque bulle temporelle créée par un organisme vivant constitue une bulle temporelle fractale, reflet à la fois du micro et du macro et contenant en germe la structure d'ensemble. Chaque bulle exprime également des densités différentes de temps, ces temps coexistant et ces bulles temporelles formant des ensembles qui s'organisent en fonction de leur densité temporelle. Et l'auteur de poursuivre : « quand leur densité temporelle forte révèle brusquement leur présence au sein de bulles à densité faible, on parle de mutation ou d'explosion. Ce qu'on appelle "révolution d'ordre technologique" (révolution industrielle, biologique ou numérique), "explosion d'un secteur sur lui-même" ou encore "mutation décisive", représente l'éclosion d'une bulle temporelle au sein de notre univers de référence. Il y a prise de conscience, soudaine et collective, de l'existence d'un système complexe en évolution accélérée. Il y a perception d'une densité plus forte du temps et de la "courbure" particulière de notre espace-temps familier par suite de la genèse d'une masse critique d'information. C'est le cas de "l'explosion" des communications⁹¹² ».

Cette approche du temps potentiel nous ouvre l'esprit pour concevoir de nouvelles manières d'habiter notre temps.

Actuellement, nous rencontrons des difficultés à organiser notre temps et courons souvent à sa poursuite. Comme le temps dont nous disposons n'est pas extensible, chaque nouvelle activité demande la suppression d'une activité existante. Mais en investissant du temps dans la création d'un « capital-temps » via une bibliothèque, la micro-informatique, un système de gestion de fichiers, la constitution d'un réseau..., nous obtenons un capital-temps qui génère des intérêts. En effet, sur internet chaque utilisateur densifie le temps de l'intérieur.

⁹¹¹ *Ibidem*.

⁹¹² Rosnay (de), J., « temps fractal et capital temps : de nouvelles manières de vivre le temps », colloque ISST-AFAS, [en ligne, url : <http://www.amessi.org/Temps-fractal-et-capital-temps-de-nouvelles-manieres-de-vivre-le-temps#.VKbGNHskUII>], page consultée le 29 décembre 2014.

« Le cyberspace entre ainsi en expansion : l'intérêt produit par ce capital s'y réinvestit de manière cumulative. Utiliser le cyberspace revient à réinvestir de l'information dans ce capital temps et à le valoriser. Les créateurs qui travaillent sur internet sont rémunérés en informations à plus haute valeur ajoutée. [...] un capital (de l'information) se valorise à l'usage. Il produit toujours plus d'intérêts : il « irradie » des chronons⁹¹³ ». L'informatique personnelle et l'accès aux réseaux sont donc de puissants catalyseurs dans la création et l'entretien du capital-temps. Ce sont des outils essentiels qui permettent d'être plus "efficace" dans ses activités, et donner plus de sens à sa vie.

Mais il y a un revers à la médaille....

« Les coévolutions planétaires qui se produisent entre la biosphère, la technosphère et l'écosphère (économique et écologique), se déroulent à des vitesses différentes, dans leurs sphères respectives de plus en plus dématérialisées et au sein de couches évolutives superposées. Il est donc indispensable de prendre en compte la variété des situations et les effets amplificateurs des divergences temporelles au sein des sociétés humaines. A l'échelle du monde, l'isolement des sociétés les plus développées dans leur bulle temporelle de haute densité pose le problème de l'exclusion. La compétition entre bulles temporelles de densités différentes conduit à l'élimination de celles dont la densité est la plus faible, ce qui se traduit par la divergence temporelle des rythmes d'évolution⁹¹⁴ ».

A l'homme d'éviter que se créent des situations préjudiciables et de réfléchir aux modalités du vivre ensemble dans un monde fragmenté dans des bulles temporelles de densités différentes...

4.2. Conclusions de la partie Dépli

*« Enseigner l'incertitude c'est affirmer
comme principe
que l'avenir reste ouvert,
que l'incertitude nous gouverne
et que le déterminisme est en question »
Edgar Morin*

⁹¹³ *Ibidem.*

⁹¹⁴ Rosnay (de), J., « temps fractal et capital temps : de nouvelles manières de vivre le temps », colloque ISST-AFAS, [en ligne, url : <http://www.amessi.org/Temps-fractal-et-capital-temps-de-nouvelles-manieres-de-vivre-le-temps#.VKbGNHskUII>], page consultée le 29 décembre 2014.

L'étude de l'entreprise, comme système complexe non linéaire, permet de mettre en évidence qu'un événement survenant au hasard, peut provoquer des situations imprévisibles. Toutefois, un ordre cohérent surgit de ce type de situations. Cette approche montre que tout système complexe génère en son sein des systèmes autorégulateurs spontanés. Ceci a des répercussions importantes en termes de logique de changement dans les entreprises : il faut se focaliser sur le changement des contextes, se servir des petits changements pour provoquer de grands effets.

La métaphore de l'organisation vue comme flux et transformation à travers la théorie du chaos nous permet de mieux comprendre les situations de complexité croissante.

Un des points forts que nous avons mis en avant est la possibilité pour le manager de mieux comprendre la logique du changement. Plutôt que de voir celui-ci comme une force indépendante qui transforme l'environnement, plutôt que de réagir à des faits séparés, vu à chaque fois comme des problèmes nouveaux, qu'il faut résoudre- le manager pourrait arriver à gérer le changement à un niveau plus élevé, et influencer les mécanismes qui produisent ces changements. D'une vue micro et parcellaire, il y a ici invitation à prendre également en compte l'économie de l'ensemble, à percevoir au-delà et en-deçà de l'immédiatement visible.

Nous avons vu à travers la théorie du chaos que l'organisation et ses relations avec son milieu font partie d'un modèle d'attracteur. Les principales règles d'organisation, qu'elles concernent la culture, l'information, les croyances, etc. maintiennent généralement les rapports de l'entreprise avec son milieu dans un type de configuration mais si ce modèle de base est poussé au « bord du chaos », il peut basculer vers de nouvelles formes. Tout le challenge pour les gestionnaires consiste à repenser la nature de l'ordre et de l'organisation. L'ordre ne s'impose pas de l'extérieur, par la voie hiérarchique ; l'ordre est naturel, il se trouve dans n'importe quel système complexe qui soumis aux fluctuations internes et externes, est poussé vers des situations frisant le chaos mais sa nature précise ne peut jamais être déterminée à l'avance, la prédiction ne fonctionne pas.

Le gestionnaire doit donc essayer de trouver des moyens pour orienter les systèmes à l'intérieur de trajectoires souhaitées, en provoquant des changements mineurs qui engendreront des effets majeurs. Changer le contexte de l'organisation consisterait à rechercher des initiatives faisables permettant de déclencher le passage d'un attracteur à un autre. Ces initiatives se manifestent selon la théorie du chaos, aux points de bifurcation, et prennent la forme de paradoxes ou de tensions entre l'état de statu quo et des états futurs.

L'approche par les fractales nous a permis de découvrir de nouvelles stratégies d'action pour le manager tant dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques à instaurer que dans la compréhension plus fine d'un temps fractal. Cette meilleure compréhension lui permet de mieux apprécier les phénomènes évolutifs complexes mais aussi de pouvoir générer des « intérêts temporels » via une gestion non-linéaire du temps.

Arrivé au terme de cette partie réservée aux sciences de la complexité et du chaos, nous pouvons considérer que ces dernières nous ont permis de mieux comprendre les mutations non stabilisées en cours, et leurs impacts sur les différents acteurs de l'organisation ainsi que leurs effets sur la circulation de l'information. Ce point confirme donc notre seconde hypothèse.

Néanmoins, cette métaphore du flux et de la transformation oblige les gestionnaires à faire preuve d'humilité et « l'art de la gestion » est quelque peu malmené, remis en question, dans la mesure où il est pratiquement impossible de prédire, d'organiser et de commander des systèmes dont la complexité est aussi vaste.

*« Nous n'avons pas toujours le regard adéquat
pour appréhender les phénomènes émergents.
Nous tendons à les approcher avec des grilles
de lectures anciennes et nous concluons
alors que rien n'a changé ».*
Jacques Lévy

SIXIEME PARTIE :

S U R P L I

*« Le bilan est complexe mais sans appel :
L'heure est à la réforme, à la rénovation des idées,
à la réinvention ».*

Jacques Attali

*« Ce n'est pas le résultat qui est intéressant
Mais le machinisme créateur »*

Félix Guattari

Cette partie SURPLI, espace de la transversalité, illustrera l'émergence de nouvelles formes organisationnelles et/ou de pratiques en train de s'opérer et sur lesquelles nous avons encore peu de recul. Elles témoignent néanmoins d'une inscription d'autres « modes du faire », voire du « être », fussent-ils éphémères.

1. Aux prises de l'expérimentation et du langage « libidinal »

« *L'incertitude nous rend libre* »

Peter Bernstein

Si nous avons vu jusqu'à présent l'entreprise comme lieu de production de récits, de discours, de conversations et même d'images organisationnelles, elle est aussi un territoire dans lequel se cartographient et s'inscrivent des désirs.

Dès les années 1950, Félix Guattari, psychanalyste et militant politique, affirme que les « investissements libidinaux se déploient dans tous les champs économiques, sociaux, culturels, matériels, animaux, végétaux, cosmiques⁹¹⁵ ». Il constate avec Deleuze que dans nos sociétés, les pouvoirs se miniaturisent, qu'ils ne se contentent plus d'investir les institutions économiques et politiques mais qu'ils contaminent nos subjectivités elles-mêmes afin d'y imposer leurs codes, protocoles et programmes. Toutefois, il fait remarquer que même dans les institutions, les groupes les plus assujettis à cette finalité programmatique refermée sur elle-même, ces groupes sont néanmoins dotés « d'ouverture pragmatique sur une économie du désir⁹¹⁶ ». Il propose ensuite des pistes à mettre en œuvre, dont l'efficacité n'est pas garantie car ces pistes sont toujours contingentes à la situation. Mais, il nous invite surtout à faire l'expérience de l'expérimentation. « Non pas dévoiler quelque chose qui serait caché pour l'interpréter, mais expérimenter⁹¹⁷ ». Car, c'est à travers cette expérimentation que nous pouvons nous déprendre de nos identités, de nos fonctions et rôles et ouvrir un espace-temps où le désir peut se déployer et favoriser la prolifération de lignes de fuite porteuses de désirs.

⁹¹⁵ Guattari, F., (2011), Lignes de fuite – Pour un autre monde de possibles, Essai, L'aube., p.8.

⁹¹⁶ Guattari, F., (2011), *Ibidem*, p.9.

⁹¹⁷ Guattari, F., (2011), *Ibidem*, p.10.

Et l'auteur d'expliquer que c'est ainsi que nous pouvons comprendre aujourd'hui dans le monde arable mais aussi en Chine, en Israël, en Espagne et en Grèce, les vagues révolutionnaires à partir du suicide isolé d'un jeune Tunisien. « Par contagion, comme par une contamination qui se diffuse à partir d'une multiplicité de points distants et souterrains rejaillissant soudain pour former des rhizomes qui se répondent et exigent de nous (...) d'être à la hauteur de ce qu'eux engagent, rien de moins que leur vie. C'est d'un tel dehors multipolaire qu'une chance historique nous est offerte gracieusement par ces hommes et ces femmes épris de liberté ⁹¹⁸ ».

Il nous invite à établir une cartographie de ce qu'il nomme des « composantes de passage » qui permettent d'aller d'un agencement à un autre, de détecter les nœuds « où ça coince » ou au contraire, de déceler les endroits où cela « marche » et les faire travailler afin de pouvoir résister aux conditionnements et ouvrir des passages aux connexions qui surgissent de ces micropolitiques du désir.

Il considère que les agencements collectifs de désir constituent la réalité du tissu social et que, notamment tous les comportements considérés comme asociaux, fous, infantiles, etc. sont justement des comportements intéressants car « non-équipés » par les représentations de la loi. C'est ainsi qu'il y voit « le lieu où tout ce qui reste vivant dans le socius se réfugie et d'où tout peut repartir pour construire un autre monde possible ⁹¹⁹ ». Il nous semble que certaines de nos organisations sont aujourd'hui traversées par ces agencements collectifs et qu'il nous faut aussi prêter l'oreille au langage libidinal véhiculé sur les réseaux et au cœur de nos entreprises.

Découvrons donc ces modalités de langage de nos organisations, qui pourraient peut-être s'envisager comme des langages créolisés ?

C'est également l'occasion de retrouver la pensée d'Edouard Glissant.

2. La créolisation de la PME 2.0

« L'utopie d'aujourd'hui sera la réalité de demain ».

Jean Jaurès

⁹¹⁸ Guattari, F., (2011), Op.cit, p.11.

⁹¹⁹ Guattari, F., (2011), idem, p.14.

Nous voici arrivée à la dernière métaphore que nous convoquons dans le cadre de cette partie. Pour rappel, la première métaphore s'attachait aux pratiques technologiques des entreprises vue comme un millefeuille, la seconde à la prise en compte du chaos, de ce « désordre dans lequel naît un autre ordre » et que l'on observe souvent dans les pratiques communicationnelles et organisationnelles du web 2.0. Vient enfin la dernière métaphore, celle de la créolisation, qui est à comprendre comme une « ouverture vers l'altérité », renforcée en cela par un consommateur au centre de l'organisation et une technologie communicationnelle basée sur l'interaction. Surgissent alors parfois de nouvelles configurations dans lesquelles les consommateurs sont coproducteurs, cocréateurs. Mais comment l'entreprise va-t-elle organiser cette collaboration à la périphérie ?

A ce titre, il nous semble que la métaphore de la créolisation, notamment à travers l'étude des sociétés créoles qui peuvent être analysées comme des « précurseurs » de la post modernité⁹²⁰, constitue une piste de réflexion pour les acteurs de l'entreprise.

2.1. Du métissage à la créolisation de la PME 2.0

Avec l'arrivée du web 2.0 et de ses dispositifs sociotechniques nous avons constaté que la PME semble en pleine mutation : que ce soit à travers l'importance croissante du rôle « actif » auquel se livre le consomm-acteur ou encore l'irruption de plus en plus présente des diverses parties prenantes dans le projet entrepreneurial ; la PME doit s'ouvrir et communiquer.

Cette mutation ne va pas toujours sans mal et nous avons précédemment observé différentes manifestations de cette transformation. Pourrions-nous envisager d'expliquer ces différents stades de mutations ?

Si au niveau de la mutation des technologies, le phénomène du « millefeuille » se retrouve dans de nombreuses organisations, nous avons aussi pu observer à travers la théorie du chaos, aux points de bifurcation, peuvent surgir de nouveaux modèles. Toutefois, dans notre échantillon, nous avons encore découvert une troisième variante.

⁹²⁰ La post modernité « désigne selon plusieurs auteurs la dissolution, survenue dans les sociétés contemporaines occidentales à la fin du XX^e siècle, de la référence à la raison comme totalité. De cette fin de la transcendance résulte un rapport au temps centré sur le présent, un mode inédit de régulation, et une fragilisation des identités collectives et individuelles », <http://fr.wikipedia.org/wiki/Postmodernit%C3%A9>, page consultée le 22 janvier 2015.

Pour cette troisième catégorie d'entreprises, le changement de paradigme qui s'opère suite à l'introduction du web 2.0 n'est pas brusque, il y a comme des « emmêlements rhizomatiques » entre les approches managériales top down et les communications transversales et bottom-up de l'organisation. A moyen terme, l'organisation se transforme...

Premièrement, nous pourrions dès lors envisager cette mutation comme un processus qui relèverait du « métissage » entre les nouvelles pratiques de communication et les anciennes. Métaphore qui nous permettrait aussi de jouer avec la notion de métis. Le mot métis est « issu de l'antiquité grecque, ce mot est généralement traduit par ruse de l'intelligence. Il s'agit en effet d'une forme de l'intelligence pratique, approximative, qui s'appuie sur l'expérience, le savoir-faire et les indices signifiants. La métis est donc par excellence le savoir-faire du métier, qui prend naissance dans la convergence entre réel et perception et trouve son application dans des processus tant mentaux que corporels (le réflexe né de l'expérience, le tour de main, etc.) ⁹²¹ ». Dans cette approche, l'acquisition du savoir-faire ne pouvait essentiellement s'effectuer qu'à travers une « dynamique d'intégration cumulative de l'expérience en situation » ⁹²².

Nous retrouvons certes cette « ruse de l'intelligence » en action, tant au sein du personnel de la PME que des consommateurs qui s'essaient à de nouvelles formes de relations avec les entreprises suite à l'arrivée du web 2.0. Ils intègrent au fur et à mesure leurs savoir-faire technologique issus de leurs expériences sur la toile.

Néanmoins, il nous semble que nous sommes dans une étape « au-delà » de la métis, au sens où le savoir-faire dans nos sociétés est de plus en plus cognitif et nécessite d'autres compétences comme la collaboration et l'intelligence émotionnelle. Pour Osty « le savoir pratique porte de plus en plus sur des capacités d'ajustement entre individus. L'automatisation de la production a en effet fait évoluer le contexte de travail vers une plus grande intellectualisation, misant sur l'importance des capacités d'ajustement relationnel et sur l'émergence d'une composante gestionnaire ⁹²³ ». Dans cette optique, le savoir devient plus

⁹²¹ Caroline Djambian et Serge Agostinelli, (2013), « De la métis au e-learning : la médiation du rapport au savoir », *Distances et médiations des savoirs* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 18 février 2013, consulté le 14 octobre 2014. URL : <http://dms.revues.org/186>.

⁹²² Djambian, C., (2010), « Valorisation d'un patrimoine documentaire industriel et évolution vers un système de gestion des connaissances orienté métiers », Thèse de doctorat de Sciences de l'information et de la communication, Sylvie Laine-Cruzel (dir.), Université Jean Moulin Lyon 3, 2010.

⁹²³ Osty F., (2003), *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. Des sociétés.

abstrait, il se dématérialise en quelque sorte. Il nécessite une vision globale des enjeux et des processus. L'individu doit pouvoir maîtriser les aléas, construire des nouveaux savoirs en étant autonome. De plus, l'intensification des modes de coopération au sein des entreprises entraîne une demande de compétences relationnelles.

Deuxièmement, il nous semble que nous sommes dans une étape « au-delà » du métissage car il nous faut tenir compte également de l'imprédictibilité de beaucoup de changements ; c'est ce que nous avons vu dans les apports de la théorie du chaos.

Cette notion « d'imprédictibilité » se retrouve aussi dans l'approche d'Edouard Glissant⁹²⁴ concernant la créolisation du monde. Ce dernier, à la question : « pourquoi la créolisation et pas le métissage ? » répondait : « parce que la créolisation est imprévisible alors que l'on pourrait calculer les effets d'un métissage. On peut calculer les effets d'un métissage de plantes par boutures ou d'animaux par croisements, on peut calculer que des pois rouges et des pois blancs mélangés par greffe vous donneront à telle génération ceci, à telle génération cela. Mais la créolisation, c'est le métissage avec une valeur ajoutée qui est l'imprévisibilité⁹²⁵ ».

Et c'est bien cette imprévisibilité des situations, vue comme une « valeur ajoutée » qui retient notre attention. L'imprévisibilité est le plus souvent perçue de manière négative, il faut chercher à s'en prémunir... alors que « la créolisation, c'est un métissage d'arts, ou de langages qui produit de l'inattendu. C'est une façon de se transformer de façon continue sans se perdre. C'est un espace où la dispersion permet de se rassembler, où les chocs de culture, la disharmonie, le désordre, l'interférence deviennent créateurs⁹²⁶ ».

Ce désordre qui accompagne le changement est lui-même générateur d'ordre comme nous l'avons vu précédemment dans la théorie du chaos, mais de plus, ce désordre est vecteur de création !

Une illustration de cette imprévisibilité créatrice se retrouve par exemple dans les

⁹²⁴ Edouard Glissant est un *grand écrivain antillais, mort le 3 février à Paris, à l'âge de 82 ans. Poète, romancier, essayiste, auteur dramatique et penseur de la "créolisation", il était né à Sainte-Marie (Martinique) le 21 septembre 1928 et avait suivi des études de philosophie et d'ethnologie, à Paris.* En savoir plus sur http://www.lemonde.fr/disparitions/article/2011/02/04/pour-l-ecrivain-edouard-glissant-la-creolisation-du-monde-etait-irreversible_1474923_3382.html#bv1O6ABFYUfZwpee.99, page consultée le 7 janvier 2015.

⁹²⁵ Glissant, E., glossaire : créolisation, <http://www.edouardglissant.fr/creolisation.html>, page consultée le 2 novembre 2014.

⁹²⁶ Le Monde.fr, (2011), « Pour l'écrivain Edouard Glissant, la créolisation du monde est "irréversible" », http://www.lemonde.fr/disparitions/article/2011/02/04/pour-l-ecrivain-edouard-glissant-la-creolisation-du-monde-etait-irreversible_1474923_3382.html#KIYTjxDIKiRK8zcx.99, page consultée le 7 janvier 2015.

contributions successives des différents auteurs sur Wikipédia qui ajoutent et/ou suppriment, modifient successivement les informations relatives à une thématique traitée. Ainsi, pour le mot « Wikipédia » nous avons consulté l'historique des modifications apportées par les différents contributeurs et consulté les statistiques.

Outils	(les plus récentes les plus anciennes) Voir (50 plus récentes 50 plus anciennes) (20 50 100 250 500).
	Comparer les versions sélectionnées
Pages liées	• (actu diff) 9 avril 2014 à 08:24 Floflo (discuter contributions) . . (4 808 octets) (+79) . . (Chgt. à la demande de GabrielL)
Suivi des pages liées	• (actu diff) 12 novembre 2013 à 14:34 Elfix (discuter contributions) m . . (4 729 octets) (+5) . . (icone correspondant à la date du jour, selon suggestion en pdd)
Atom	• (actu diff) 9 mars 2013 à 14:43 Thierry Caro (discuter contributions) . . (4 724 octets) (+23)
Importer un fichier	• (actu diff) 1 octobre 2012 à 09:02 Rémihi (discuter contributions) . . (4 701 octets) (+1) . . (rajout de l'espace qui a sauté entre le jour et le mois)
Pages spéciales	• (actu diff) 1 octobre 2012 à 09:01 Rémihi (discuter contributions) . . (4 700 octets) (+29) . . (cadre Actualités et événements : lien vers l'éphéméride du jour avec *1er* si on est le premier du mois grâce à la fonction parseur ifeq)
Information sur la page	• (actu diff) 16 août 2012 à 10:53 Ludo29 (discuter contributions) m . . (4 671 octets) (0) . . (A modifié le niveau de protection de « Wikipédia:Accueil principal » ([edit=sysop] (infini) [move=sysop] (infini)))
Langues	• (actu diff) 14 août 2012 à 14:02 Elfix (discuter contributions) m . . (4 671 octets) (0) . . (A modifié le niveau de protection de « Wikipédia:Accueil principal »: test ([edit=sysop] (infini) [move=sysop] (infini)) [protection en cascade])
Liste complète	• (actu diff) 14 août 2012 à 09:03 Thierry Caro (discuter contributions) . . (4 671 octets) (-80)
	• (actu diff) 13 août 2012 à 23:41 Starus (discuter contributions) . . (4 751 octets) (+4 751) . . (Annulation des modifications 81883783 de Fabrice Ferrer (d) pas compris ?)
	• (actu diff) 13 août 2012 à 23:39 Fabrice Ferrer (discuter contributions) m . . (vide) (-4 751) . . (blank)
	• (actu diff) 8 mai 2012 à 10:39 Lgd (discuter contributions) . . (4 751 octets) (0) . . (corr événement, cf WP:DIPP)
	• (actu diff) 28 février 2012 à 18:11 Lgd (discuter contributions) m . . (4 751 octets) (+80) . . (+ classe javascript)
	• (actu diff) 3 février 2012 à 20:46 Lgd (discuter contributions) . . (4 671 octets) (+82) . . (rv, utilisé par la version mobile (curieuse pratique, mais bon))
	• (actu diff) 3 février 2012 à 16:43 Lgd (discuter contributions) . . (4 589 octets) (-82) . . (- attributs title inutiles)
	• (actu diff) 30 septembre 2011 à 11:18 Litlok (discuter contributions) . . (4 671 octets) (+98) . . (Mise à jour pour l'accueil mobile)
	• (actu diff) 30 mars 2011 à 17:17 Chandres (discuter contributions) m . . (4 573 octets) (0) . . (homogenisation avec la graphie du modèle)
	• (actu diff) 30 janvier 2011 à 13:03 Lgd (discuter contributions) . . (4 573 octets) (+19) . . (+ text-align: left; sur la colonne de gauche, pour éviter un rendu indiqué comme disgracieux, cf WP:DIPP)
	• (actu diff) 13 novembre 2010 à 18:30 Lgd (discuter contributions) . . (4 554 octets) (0) . . (cf WP:DIPP, corr du code)

Figure 98 : extrait de l'historique des modifications relatives au mot Wikipédia⁹²⁷

Historique des modifications	
Créateur de la page	Curry (discuter)
Date de création de la page	11 octobre 2002 à 15:32
Dernier contributeur	Floflo (discuter contributions)
Date de la dernière modification	9 avril 2014 à 08:24
Nombre total de modifications	3 226
Nombre total d'auteurs distincts	906
Nombre de modifications récentes (dans les derniers 30 jours)	0
Nombre d'auteurs distincts récents	0

Figure 99 : synthèse de l'historique des modifications⁹²⁸

⁹²⁷ Source : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal&action=history, page consultée le 2 novembre 2014

⁹²⁸ Source : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal&action=info#mw-pageinfo-watchers, page consultée le 2 novembre 2014.

Nous constatons donc à travers cet exemple combien les dispositifs sociotechniques du web 2.0 permettent aux internautes de participer, de transformer les dispositifs communicationnels traditionnels, d'ouvrir des espaces d'interactions qui introduisent des rencontres hybrides, déplacent le centre de gravité centre-périphérie, tout en générant de l'imprévisibilité.

Pourrions-nous dès lors nous servir de ce paradigme « créole » pour mieux comprendre les changements qui s'opèrent au sein des PME ? Pourrait-il constituer un modèle explicatif qui valoriserait les changements et les nouvelles valeurs ?

Avant de tenter de répondre à cette question, il nous semble utile de préciser que la créolisation ne s'assimile pas à l'idée d'un « melting pot » qui rassemblerait un ensemble de cultures distinctes se rencontrant par affiliation ou dérivation en référence à un modèle unique ; elle n'est pas non plus un modèle harmonieux du vivre ensemble dans la pluralité.

Pour mieux comprendre ce que cette notion recouvre, nous proposons de revenir quelque peu sur le phénomène même de la créolisation à travers son aspect historique et linguistique car l'usage même du mot a évolué pour être finalement « réinventé » au XX^{ème} siècle.

2.2. La créolisation à travers son aspect historique et linguistique

2.2.1. De l'usage du mot « créolisation »

Jean-Luc Bonniol⁹²⁹ mentionne qu'aux origines le mot créole revêt une dimension non raciale, ce qui est par ailleurs confirmé par l'Encyclopédie du XIX^e siècle dirigée par Marcelin Berthelot « aux Antilles, tous ceux, Nègres et Blancs, qui sont nés dans les îles portent le nom de Créoles par opposition aux colons nés en Europe⁹³⁰ ». C'est donc d'abord une référence au territoire et à l'idée d'une solidarité entre les membres de ces sociétés qui se créeraient sur la base des naissances locales, qu'illustre le terme « créole ».

Dans cette acception, le terme n'évoque guère l'idée de mélange et d'interpénétration des cultures. Pour cela, il faudra attendre les années 1880 qui verront des travaux en linguistique

⁹²⁹ Bonniol, J-L., (2013), « Au prisme de la créolisation » Tentative d'épuisement d'un concept, L'Homme, n°207-208, p. 237-288.

⁹³⁰ Thiébault, Cl., (2003), « Comment peut-on être Créole ? », Creolica, cité in Bonniol, J-L., (2013), « Au prisme de la créolisation » Tentative d'épuisement d'un concept, L'Homme, n°207-208, p. 237-288.

s'attacher à nommer certains « parlers », mais c'est surtout à partir de la fin des années 1950 qu'émergeront l'idée de langues créoles au sein du domaine de la linguistique, en devenant même une spécialité appelée la créolistique.

Le terme de créolisation devient ainsi un phénomène linguistique.

Plus tard, en 1971, c'est l'historien E.K. Brathwaite⁹³¹ qui utilisera la notion de créolisation pour proposer un modèle du processus de changement culturel en Jamaïque, ouvrant ainsi le champ à la récupération du terme par de nombreuses autres disciplines ensuite.

2.3. Rappel historique de la créolisation

Nous nous intéresserons plus particulièrement à la créolisation engendrée par l'expansion européenne des 16^{ème} et 17^{ème} siècles et aux bouleversements qui l'ont accompagnée. Ceci nous permettra de clarifier la notion de créolisation et de cerner ce que ce terme véhicule lorsqu'il est transféré dans un autre champ.

2.3.1. Migrations esclavagistes et brassages

Dès le 16^{ème} siècle, une nouvelle économie agro-industrielle axée essentiellement sur la canne à sucre exige une main-d'œuvre abondante dans les colonies. Cette main d'œuvre nombreuse reste néanmoins exclue des projets de société dans laquelle elle travaillait et les brassages qui ont eu lieu entre les différentes populations, ne se sont pas déroulés de manière paisible.

Nous sommes ici en présence d'un nouveau modèle de société complexe : la colonisation entraîne un transfert de populations qui sont étrangères les unes aux autres et qui engendre une réalité originale et nouvelle, qui n'est ni la duplication ni le prolongement de formes existantes du vivre ensemble.

La construction de cette société s'opère autour d'un lieu qui est la Plantation et dont le modèle économique est basé sur l'esclavage. A ce titre, le terme de créolisation peut revêtir une dimension anthropologique.

Les métissages ont engendré de nouveaux visages, transgressé des interdits, élaboré de nouveaux parlers, malaxé les religions. Dans ces assemblages, ces jonctions, l'on constate que

⁹³¹ Brathwaite, E. K., (1971), *The Development of Creole Society in Jamaica, 1770-1820*, Oxford, Clarendon Press.

celles-ci ont toujours été en tension : fusions, métissages, création, réinterprétation ou provoquant des luttes parfois violentes, souvent sourdes, se traduisant par des glissements de pouvoir qui ébranlent les hiérarchies. Ainsi se dessine subtilement et en creux, face à la rigidité du système économique et de son modelage de la société, une fluidité nouvelle qui permet les métissages et les synthèses.

Il est intéressant de noter que ces sociétés créoles sont donc nées « hors projet », dans les interstices laissés vacants par les pouvoirs coloniaux. Jean Benoist⁹³² fait remarquer que ce sont « des entités à la fois fortes et apparemment éclatées, car elles sont capables de se glisser sous le multiple pour en faire l'un, qu'il s'agisse des langues, des religions, des valeurs ou des arts⁹³³ ».

Retenons ici les notions de « hors-projet », d'« entités capables de se glisser sous le multiple pour faire l'un » et des « glissements de pouvoir qui ébranlent les hiérarchies ». Nous montrerons plus loin, comment les réseaux sociaux internes (RSE) peuvent se comprendre comme une créolisation à l'œuvre dans l'entreprise.

2.4. Capitalisme et créolisation

Il serait tentant d'associer l'image de la créolisation au monde post-moderne qui succède à la modernité où les identités de lieu et d'appartenance étaient fortement circonscrites. Ce monde post-moderne serait la résultante de la puissance du modèle capitaliste qui pousserait toutes les sociétés à abaisser leurs frontières et à consommer des produits standards ainsi qu'une culture de plus en plus uniforme.

De plus, l'accélération cinétique⁹³⁴ du monde actuel renforce cette idée d'une « diffusion à tout va » : diffusion planétaire effrénée de valeurs, d'objets, de mots qui dès lors empêchent les processus de réinterprétation et d'incorporation de ces éléments ainsi diffusés.

⁹³² Jean Benoist est anthropologue et médecin. Il a été successivement chef de laboratoire des Instituts Pasteur d'outre-mer, puis professeur à l'université de Montréal et à celle d'Aix-en-Provence (au Laboratoire d'Ecologie humaine). Il a travaillé sur les sociétés créoles, en particulier dans les départements d'outre-mer français de la Martinique et de La Réunion, et à l'île Maurice. Il y a étudié les sociétés de plantation et les formes de l'hindouisme implanté dans les îles (Antilles, Mascareignes) par les travailleurs immigrés au XIX^e siècle.

⁹³³ Benoist, Jean, (1999), « Les mondes créoles comme paradigme de la mondialisation ? », in Universalisation et différenciation des modèles culturels, sous la direction de S. Abou et K. Haddad, Aupelf-Uref/Université St-Joseph, Beyrouth, pp. 96-104 ; document [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/benoist_jean/mondes_creoles_paradigmes/mondes_creoles.html, page consultée le 2 février 2015.

⁹³⁴ Voir sur ce sujet l'ouvrage de Peter Sloterdijk, (2003), *La Mobilisation Infinie, vers une critique de la cinétique politique*, Seuil.

Mettre ces deux réalités sous le mot « créolisation » pose problème. En effet, procéder de la sorte serait confondre deux mouvements.

Nous avons déjà abordé plus haut, dans la partie historique, le mouvement de l'émergence et de la « naissance » des mondes créoles alors qu'ici, le mouvement opéré par le capitalisme post-moderne relèverait non d'une naissance mais d'une « érosion » voire d'une « dissolution » de ces mondes.

Nous devons donc rester vigilants ; le même mot pouvant recouvrir deux mouvements totalement différents dans l'esprit de nos lecteurs. Laissons donc de côté, en ce qui nous concerne, cette approche post-moderne du concept pour le moment, et restons pour l'instant, au plus près du phénomène de créolisation vu comme une « émergence ».

2.5. Penser l'objet créole

Notre approche est ici de considérer le concept de créolisation sous l'angle d'une meilleure connaissance des conditions de sa fabrication culturelle. Trois approches seront envisagées.

2.5.1. Le réassemblage culturel

Une première approche serait celle du réassemblage culturel proposé par Sidney Mintz⁹³⁵. Pour lui, si la créolisation suppose une perte, elle implique aussi un re-façonnement des matériaux culturels. La création culturelle s'opère par la recombinaison des cultures à partir de passés fragmentés par exemple.

2.5.2. L'interpénétration

Une seconde approche de l'objet créole pourrait être l'interpénétration, l'interaction génératrice de créativité, proche des notions de métissage que nous retrouvons dans les travaux de De Jong⁹³⁶ sur la danse et la musique.

A ce stade, il est donc possible d'envisager le monde créole comme ayant une certaine plasticité, où la diversité relève non de groupes sociaux mais plus d'un répertoire de références qui est fourni aux individus, ceux-ci y choisissant selon leur âge, les circonstances

⁹³⁵ Mintz, S., (1996), "Enduring Substances, Trying Theories : The Carribean Region as Oikoumenê", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, n° 2, p. 289-311.

⁹³⁶ De Jong, N., (2003), "An Anatomy of Creolization : Curaçao and the Antillean Waltz", *Latin American Music Review*, n°24, p. 233-251.

qu'ils rencontrent, leurs préférences idéologiques etc... Les individus ont une certaine capacité d'agir, ils façonnent des inter-systèmes⁹³⁷ culturels avec des zones de chevauchement de pratiques mais aussi d'osmose.

2.5.3. Les flux culturels et l'appareil culturel

La troisième approche s'appuiera sur les travaux de l'anthropologue Ulf Hannerz⁹³⁸ qui a étudié les processus de changement culturel en lien avec la circulation des hommes, des choses et des usages dans un réseau aux échanges mondialisés.

Ce dernier, dès 1992, fait le lien entre les structures sociales qui émergent dans le monde actuel, les télescopages de valeurs qui en résultent et qui accompagnent néanmoins cette émergence et les processus de créolisation.

A travers les notions de « flux culturels » et d'« appareil culturel » Hannerz nous permet de penser le monde à la fois en termes d'interactions et de transformations. Cette approche nous semble particulièrement pertinente pour aborder la compréhension des transformations induites par le web 2.0 dans les organisations.

Suite à la globalisation, Hannerz note que pour définir la culture, il est nécessaire d'en avoir une image qui ne parte pas du principe que les cultures sont limitées et qu'elles entretiennent un lien exclusif avec des territoires et des populations particulières.

Pour lui, une culture n'a pas à être « homogène ni particulièrement cohérente ; elle ne se présente pas comme achevée, mais toujours comme une construction en cours. On est en présence d'un dispositif culturel à chevauchements, où les barrières s'abaissent, laissant le passage à des flux généralisés, qui peuvent atteindre tout le corps social. Il n'y a toutefois pas de partage intégral, ce qui génère des audiences différenciées, au sein desquelles les répertoires culturels personnels prennent toute leur place.

Au demeurant, les individus peuvent enrichir leur répertoire, ce qui donne un rôle spécial et éminent à tous les processus d'éducation et d'apprentissage⁹³⁹».

Hannerz suggère de prendre comme point de départ un monde plus ouvert et interconnecté. C'est ainsi qu'il choisit le terme « d'œkoumène mondial » pour désigner les interactions du monde tel qu'on le connaît aujourd'hui. Il fait ainsi allusion à l'interconnexion du monde qui

⁹³⁷ Notion proposée par Drummond, L., (1980), « The cultural continuum : A theory of Intersystems », *Man*, n°15, p. 352-374.

⁹³⁸ Hannerz, U. (1992), "The global ecumene as a network of networks", in A. Kuper ed. *Conceptualizing Society*, p. 34-56.

Ulf Hannerz est suédois et considéré comme le fondateur de l'anthropologie urbaine.

⁹³⁹ Bonniol, J-L., (2013), « Au prisme de la créolisation » Tentative d'épuisement d'un concept, *L'Homme*, n°207-208, p. 237-288.

se produit par des échanges, des interactions qui associent également l'organisation de la culture. Cette dernière est ainsi comprise comme un réseau parcouru par différentes significations, elles-mêmes composées et recomposées par le mouvement des individus et des choses dans l'œkoumène mondial et modifiées à leur tour par des sédimentations locales. Les enveloppes culturelles deviennent de plus en plus poreuses dans ce contexte.

De plus, dans cet œkoumène mondial, les rapports centre/périphéries y sont modifiés et la circulation du flux culturel est en lui-même un facteur de transformation continue du monde.

Dans cette vision du monde en réseau, quelle pourrait être le rôle des médias ?

Sur un axe qui prend en compte l'espace et le temps, Hannerz constate que les médias accroissent nos possibilités d'échanges autant avec le présent qu'avec le passé. Les déplacements des hommes et des informations sont eux aussi plus fréquents et les sociétés changent.

Changement qui se produit autant par « les informations que ces sociétés reçoivent que par celles qu'elles sont en mesure d'élaborer (selon une infinité de modalités), que celles qu'elles peuvent relayer (selon les moyens techniques dont elles disposent), ou encore, que celles qu'elles choisissent de recevoir ou de délivrer etc.⁹⁴⁰ ». Ceci participe à l'accroissement d'une complexité culturelle qu'il nous faut prendre en compte et qui nécessite l'élaboration de nouveaux outils conceptuels. Car selon lui, le monde a changé sans que nous ayons développé d'autres outils conceptuels pour l'aborder.

Nous retiendrons également de la démarche d'Hannerz, l'importance qu'il donne aux interactions les plus fines et inattendues. Même si ces dernières sont marginales en apparence, elles n'en sont pas moins pertinentes pour saisir les changements à l'œuvre qui se jouent à travers la circulation ininterrompue de ces « flux culturels ».

Il y a pour lui un paradoxe de la culture qui est d'apparaître parfois comme une structure stable (à travers des rituels parfois multiséculaires) tout en étant travaillée en permanence par des interactions diverses.

Ces « flux culturels » contribuent également à animer « l'appareil culturel ». Celui-ci « relie une ou plusieurs personnes (créateurs, idoles, artistes, acteurs) à un plus grand nombre d'autres personnes plus passives (clients, spectateurs, auditeurs) dans une relation dont la matière essentielle est l'approvisionnement en signification⁹⁴¹ ».

⁹⁴⁰ Hannerz, Ulf, (2010), *La complexité culturelle. Etudes de l'organisation sociale de la signification*, À la croisée, coll. « Cultures publiques et mondes urbains », p.113.

⁹⁴¹ Hannerz, Ulf, (2010), *Ibidem*.

C'est ainsi que les universités, les bibliothèques, les plateformes de partage, conférences etc. participent à ce processus qui, selon Hannerz, se caractérise par « deux asymétries d'apport et d'échelle⁹⁴² ».

Nous retrouvons cette même asymétrie dans les publications sur les réseaux sociaux ou les RSE où 10% de contributeurs alimentent les 90% restant de connectés, mais aussi dans la communication d'entreprise lorsque celle-ci se décline à travers des campagnes publicitaires de type virale, comme lorsque l'entreprise valorise les contributions de ses clients en en faisant ses ambassadeurs.

Hannerz nous dit encore que l'appareil culturel est aussi très dépendant des moyens techniques et économiques. La circulation des flux culturels peut être lente ou rapide, mais rarement interrompue, sauf par des mesures de contrôle comme la censure par exemple.

Dans ce processus de complexité culturelle croissante, il n'est pas question d'uniformisation, de standardisation généralisée, ou d'impérialisme : les échanges décrits par Hannerz préservent et mettent en contact les singularités des cultures et des sociétés qui les accueillent. Ces échanges sont caractérisés par une fluidité qui rend difficile toute tentative de cadrage théorique. La créolisation chez Hannerz peut donc se comprendre comme un processus d'échange culturel sans cesse renouvelé.

Cette créolisation accompagne donc en quelque sorte la mondialisation économique, la globalisation des activités capitalistiques mais elle la contredit aussi, dans le sens où elle n'engendre pas une uniformisation des formes de pensées et des normes.

« Elle « [...] peut conduire à une autre forme de diversité culturelle basée d'avantage sur les interconnexions que sur l'autonomie ». Du fait, que « la créolisation autorise également de plus en plus que la périphérie soit en mesure de répondre », elle participe à une lente, mais permanente « re-cartographie » des centres et des périphéries. D'ailleurs, « tel que va le monde, la périphérie d'aujourd'hui pourrait être le centre de demain » souligne Hannerz.

Dans les productions culturelles, ce sont les arts et les lettres qui semblent avoir été les premiers domaines à avoir marqué ce basculement et l'importance prise par les périphéries. « Le succès des romans de Joseph Conrad dans l'Angleterre du début du XX^e, la nobélisation de Rudyard Kipling en 1907, puis celle Rabindranath Tagore en 1913, montrent déjà que les périphéries étaient porteuses d'innovations⁹⁴³ ».

⁹⁴² Hannerz, Ulf, (2010), *Ibidem*.

⁹⁴³ Eddy Banaré, « Ulf Hannerz, *La complexité culturelle, Études de l'organisation sociale de la signification* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2011, mis en ligne le 15 octobre 2011, consulté le 05 novembre 2014. URL : <http://lectures.revues.org/6564>

Hannerz propose un trajet transdisciplinaire à la créolisation, en l'ouvrant à l'anthropologie. Le concept a depuis été extrêmement discuté dans diverses disciplines allant de la linguistique à la littérature ; qu'il s'agisse de polémiques⁹⁴⁴ ou d'ouvertures nouvelles.

Jean Benoist⁹⁴⁵ note que l'étude ethnologique et sociologique des Antilles a permis de comprendre et de mettre en relief que les sociétés émergentes doivent s'examiner en fonction des liens qui se tressent entre leurs membres et les réseaux. Il faut prendre en compte l'ensemble des connexions qui relient les membres d'un système social, et cette prise en compte des connexions doit aller au-delà des catégories sociales et des groupes constitués.

A ce titre, le graphe social mis en œuvre par Mark Zuckerberg, constitue une bonne illustration de cette créolisation du monde car il permet justement de prendre ces liens en compte mais aussi de les visualiser, comme par exemple dans le tableau ci-dessous :

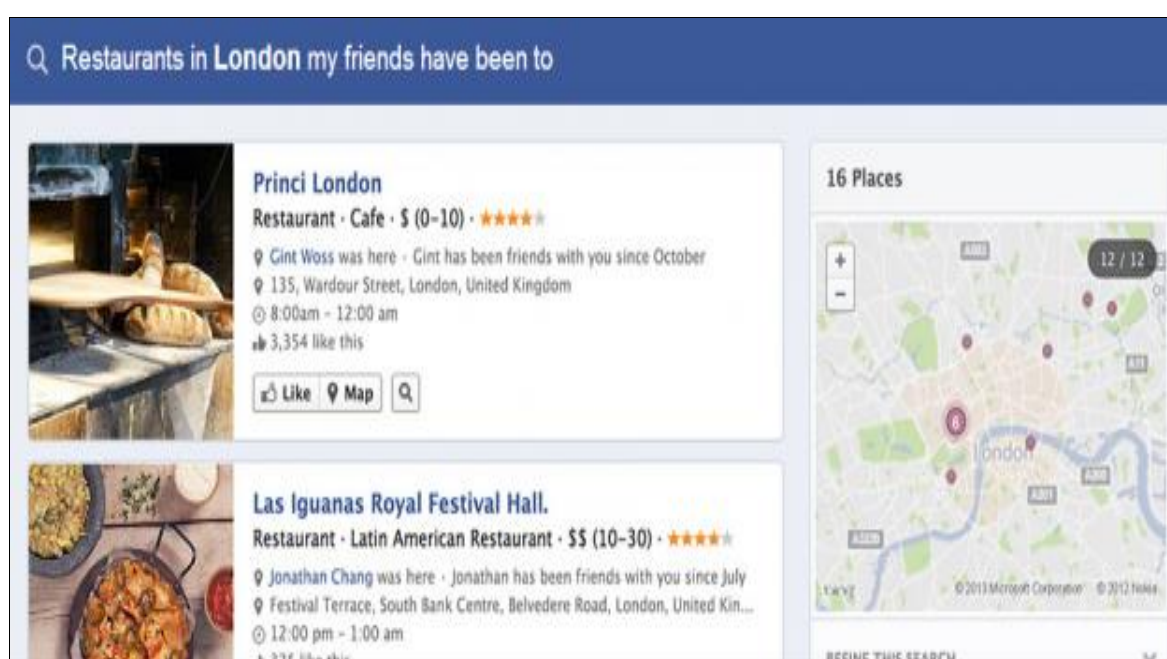


Figure 100 : le social graph de Facebook⁹⁴⁶

Le social graph permet de trouver par exemple tous les restaurants où vos amis se sont rendus lorsqu'ils étaient à Londres. Ce type de graphes relationnels permet de faire émerger la structure et les flux de réseaux. Interactions et relations sociales deviennent « visibles ».

⁹⁴⁴ Voir par exemple à ce sujet l'article de : Stefania Capone, (2004), « A propos des notions de globalisation et de transnationalisation », *Civilisations* [En ligne] , URL : <http://civilisations.revues.org/index634.html>, page consultée le 2 février 2015.

⁹⁴⁵ Benoist, J., (1996), « Métissage, syncrétisme, créolisation : métaphores et dérives », *Etudes Créoles*, vol XIX, n°1, pp. 47-60.

⁹⁴⁶ Source : <http://www.tuxboard.com/graph-search-le-nouveau-moteur-social-de-facebook/>

Cette approche basée sur le tissage des relations multiples proposée par Benoist, se retrouve au sein même de l'œuvre d'un écrivain, essayiste et poète antillais, que nous avons déjà mentionné dans cette thèse : Edouard Glissant.

Cet auteur a donné des prolongements philosophiques, poétiques et esthétiques au concept de créolisation. Pour Glissant, le monde contemporain est devenu un « Tout-monde » ou un « chaos-monde » dans lequel « tout change en s'échangeant »⁹⁴⁷.

Sa pensée, comme le rappelle Lise Gauvin⁹⁴⁸, « n'a cessé d'alimenter la réflexion des contemporains de toutes disciplines⁹⁴⁹ ».

Nous allons découvrir quelques apports de sa pensée dans le point suivant.

2.6. La créolisation chez Edouard Glissant

Nous proposons de continuer notre découverte de la créolisation en nous attardant quelque peu sur certains concepts « glissantiens » qui éclairent particulièrement bien notre problématique d'une créolisation comme ouverture à l'autre, et dès lors, ce que cela suppose comme modification, ajustement du paradigme communicationnel.

Cette approche proposera premièrement une sélection de clés de lecture, puisées dans l'œuvre de Glissant, pour mieux comprendre l'organisation 2.0. Tout comme le monde créole, celle-ci se construit sur l'instabilité, l'hétérogénéité, la prise en compte du sens.

Deuxièmement, elle suggérera des leviers d'action utiles au manager pour comprendre les ajustements transversaux à l'œuvre dans l'organisation 2.0, et ainsi optimiser au mieux leurs fonctionnements.

⁹⁴⁷ Tirthankar Chanda, (2011), « Edouard Glissant ou la créolisation comme le nouvel idéal humain », [en ligne], URL : <http://www.rfi.fr/afrique/20110120-edouard-glissant-creolisation-comme-le-nouvel-ideal-humain/>, page consultée le 26 janvier 2015.

⁹⁴⁸ Lise Gauvin est écrivaine, essayiste et critique littéraire. Elle a également été membre du Conseil de la langue française et elle a participé à de nombreux jurys, dont celui du Prix Carbet des Caraïbes. Lise Gauvin est membre de l'Union des écrivaines et des écrivains québécois. (<http://www.litterature.org/recherche/ecrivains/gauvin-lise-222/>, page consultée le 26 janvier 2015).

⁹⁴⁹ Edouard Glissant, (2010), *L'imaginaire des Langues, Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009)*, Gallimard, 119 pages.

2.7. Le modèle de la créolisation chez Edouard Glissant

L'approche de Hannerz nous a mené tout naturellement à entrer dans le registre du multiple, de l'interconnexion et du fluide qui se renouvelle sans cesse.

Elle a aussi le mérite d'inverser les centres de référence et du coup, la référence identitaire change de signification : « Le multiple n'est pas une tare, il est une source ; le fluide n'est pas une impossibilité d'être, il en est la modalité, et la condition⁹⁵⁰... ».

2.7.1. Le rhizome

Quand Edouard Glissant utilise la métaphore du « rhizome » (qu'il reprend à ses amis Deleuze et Guattari) pour parler de la racine de l'identité antillaise on y perçoit bien le multiple et la diffusion en réseau ; cette métaphore illustre le changement de regard qui s'opère face au concept d'une identité qui se construirait sur base d'une racine unique, retranchant tout ce qui ne relèverait pas de l'ordre du « pur » par rapport au « mélange » du métissage. Dans cette optique, la métaphore appuie un changement de regard, de projet. Elle porte ici le projet de l'ouverture vers l'altérité. L'image du rhizome permettant également d'inscrire cette ouverture vers l'altérité dans une optique de réseaux.

2.7.2. La relation

A travers les concepts de « Chaos-Monde », de « Tourbillon », voire de « Galaxie » nous retrouvons bien les préoccupations de Glissant pour la prise en compte de la dynamique et de la complexité du monde actuel. Toutefois, il va plus loin que nos précédentes approches car il ajoute une part intimement humaine au tableau de la complexité : il nous invite à oser jouer la partition de la Relation. Exercice complexe car envisager de penser la relation dans la racine du rhizome, c'est accepter une pensée de l'errance. C'est-à-dire qu'il n'y a plus de centre, il faut donc accepter la mobilité, le non-enracinement dans un lieu.

⁹⁵⁰ Benoist, J., (1996), « Métissage, syncrétisme, créolisation : métaphores et dérives », Etudes Créoles, vol XIX, n°1, pp. 47-60.

2.7.3. La pensée de l'errance

Pour Glissant, la pensée de l'errance prône un « décentrement de l'être et son ouverture au lieu du multiple et du Divers. Elle n'est pas tant refus de la racine-lieu-origine- qu'une opposition à l'exclusivité de la racine. Contre le dogme du territoire, l'errance maintient une ouverture du lieu sur d'autres lieux possibles⁹⁵¹ », jamais connus d'avance.

Dans cette pensée de l'errance il distingue plusieurs itinéraires possibles pour entrer en relation :

- Les itinéraires qui mènent du centre vers la périphérie,
- Les itinéraires qui vont de la périphérie vers un centre,
- Et enfin, les itinéraires qui vont de la périphérie à la périphérie, abolissant ainsi toute idée de centre et de périphérie.

Ce dernier itinéraire est aussi une pensée archipélique : elle permet de s'approprier le possible de tous les lieux. Etant un acte de décentrement de la pensée et de l'imaginaire, elle permet d'embrasser la variété et la diversité du monde en arrimant la pensée à tous les possibles de l'être. « Le lieu met ainsi en vertige ses limites en embrayant sur d'autres lieux possibles. Dans cette posture, le centre acquiert une valeur provisoire et épisodique (...) Tous les lieux s'équivalent, l'essentiel n'étant plus une inscription topologique mais le mouvement par où tous les lieux se déploient⁹⁵² ».

Nous sommes ici très proches de la notion de flux présentée par J. de Rosnay, et que l'on retrouve dans la société fluide.

2.7.4. L'archipel

Approfondissons cette mouvance centre/périphérie travers le concept « d'archipel ». Glissant nous dit qu'il faut prendre garde à ne pas poser les archipels comme centre mais de bien les concevoir comme quelque chose de discontinu. Nous retrouvons cette idée de discontinuité dans le mot lui-même. En effet, l'étymologie du mot vient du grec « Archi-pelagos », « signifiant « ancienne mer » ou « mer par excellence ». L'archipel, c'est donc d'abord une

⁹⁵¹ Moatamri, I., (2007) , « Poétique de la Relation » Amina Saïd et Édouard Glissant », *TRANS-* [En ligne], consulté le 26 janvier 2015. URL : <http://trans.revues.org/180>

⁹⁵² *Ibidem*, page consultée le 26 janvier 2015.

mer, une mer parsemée d'îles où la continuité est mise au premier plan. Le sens s'est ensuite retourné, puisqu'un archipel est maintenant devenu un groupe d'îles. L'insistance porte cette fois sur la discontinuité⁹⁵³ ».

Pour Glissant, l'archipel a comme caractéristique principale d'être le lieu de la « pensée tremblante » qui est le tremblement même du monde, s'opposant ainsi aux pensées systématiques qui sont toujours sûres d'elles-mêmes et qui nous suffoquent. Cette idée d'une oscillation de la pensée, du tremblé, favorise la notion d'espacement mais sans nécessité d'avoir un centre. Ce sont les pensées tremblantes qui permettent d'approcher la multiplicité du monde sans passer par la recherche du fondement, de la stabilité et de l'Un.

Ce concept d'archipel nous semble avoir une forte connotation symbolique et permet de rester en lien avec la théorie du chaos. En effet, dans un archipel, la conformation de ce dernier est mouvante : apparition et disparition de ce qui est visible, qui émerge mais c'est aussi un monde aux points de vue multiples, un monde complexe où les diversités se confrontent parfois.

Nous resongeons ici aux agencements collectifs que nous proposait Guattari en début de cette partie. Il nous semble que des liens s'opèrent entre cette notion d'agencement collectifs et de la pensée archipélique de Glissant. Pour lui, c'est une pensée qui ne s'impose pas, « elle est peut-être fragile, menacée, fuyante, mais c'est toujours une pensée de l'errance, une pensée du déplacement et non pas une pensée de l'imposition. Elle dit que le lieu n'est pas contradictoire avec l'ailleurs, que notre nature ne s'oppose pas à la relation, comme le poétique ne s'oppose pas au politique. Et ce n'est surtout pas une pensée de système. Ce qui donne une relation au politique non contraignante, sans dépendance, une interrelation que nous n'avons pas à définir, si on cherche à le faire, on retombe dans les vieux systèmes. Il faut rester dans ce mouvement⁹⁵⁴ ».

Nous pouvons donc y voir quelque chose comme un nouveau matériau multiple dont les éléments divers sont reliés (ou à relier) par une série de rapports –ouverts ou non, constituants des « îlots », des épisodes, des fragments.

Tout comme la notion d'agencements collectifs, la pensée archipélique semble un outil intéressant pour saisir les tremblements du monde, les mouvements constants qui l'animent.

⁹⁵³ Marron, D., « Eléments pour une approche de l'Archipel lyrique contemporain », *Fabula / Les colloques*, Littérature et musique, URL : <http://www.fabula.org/colloques/document1246.php>, page consultée le 02 avril 2015.

⁹⁵⁴ Cîret, Y., (2000), *Chroniques de la scène monde* (Essai et entretiens). Genouilleux, Editions La passe du vent, p. 242.

Les rivages de ces archipels peuvent être vus comme des zones frontières poreuses, lieux de passages, de rencontres et de complexité où comme le note Glissant : « l'échange permet de changer avec l'autre, sans pourtant se perdre ni se dénaturer ⁹⁵⁵ ».

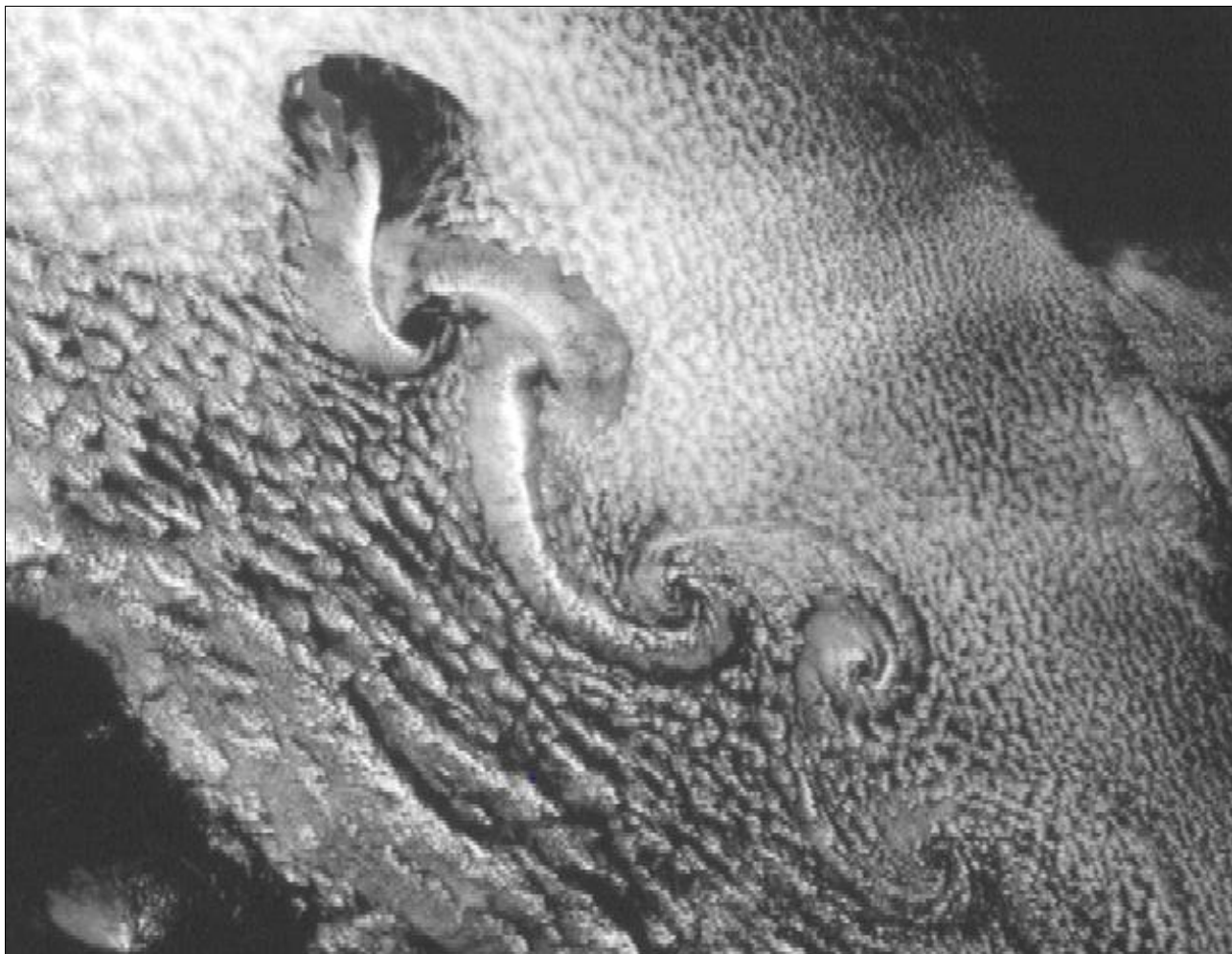


Figure 101 : Archipels symboliques ⁹⁵⁶

Symbolisme aussi de l'archipel comme métaphore de la solitude du moi, qui cherche à se mettre en relation ou encore des ilots de connaissances, de savoirs qui voyagent sur internet.... L'archipel glissantien nous montre bien le réseau, et par-delà celui-ci, une créolisation du monde qui s'oppose de par sa nature même d'archipélique, au continent.

⁹⁵⁵ Glissant, E., (2005), *La Cohée du Lamentin*. Paris, Editions Gallimard, p. 38.

⁹⁵⁶ Source : Vortex Von Karman, http://cimss.ssec.wisc.edu/goes/blog/wp-content/uploads/2006/09/060914_g11_vis_15.GIF, page consultée le 21 janvier 2015.

2.8. La créolisation comme concept pour l'action

La vision de la créolisation chez Glissant et chez les chercheurs qui travaillent dans son sillage semble insister sur un futur, sur ce que la créolisation devrait être, advenir. Il y a dans son œuvre toute une part « visionnaire » et c'est à ce titre que nous parlons de « modèle ». Ce modèle va nous servir comme concept pour l'action.

La créolisation comme concept pour l'action nous met en présence d'un processus inachevé, riche de possibilités pressenties. Elle peut être une piste pour mettre en œuvre la gestion de la diversité, en un même lieu, et le nécessaire rapport à l'Autre qu'elle implique.

Elle oblige à vivre avec le paradoxe qui est de reconnaître l'Autre en soi, tout en échappant à l'idée d'ethniser toute relation.

Pour Glissant, la créolisation est un processus complexe composé d'éléments qui s'ordonnent et se pénètrent mais sans pour autant pouvoir se voir comme un système. Ils sont producteurs à chaque fois d'une réalité imprévisible et nouvelle. Cette réalité est le résultat d'une opération ingénieuse qui œuvre avec les moyens du bord. « Ainsi, la créolisation se trouverait exemplairement saisie dans ce flottement entre des pratiques et des poïétiques⁹⁵⁷, qui oppose et réunit tout à la fois bricolage, système D et techniques de la survie rusée aux avancées plus décisive que sera l'invention d'une langue, d'un art, d'une esthétique. [...]. Son intérêt, ou sa fonction est d'obliger à considérer tout phénomène culturel du point de vue de son émergence, et au point de sa transformation interne -autrement dit-, au point même où force et fragilité sont indissociables, sinon indiscernables⁹⁵⁸ ».

Ce processus de créolisation s'inscrit dans la même dynamique que celle qui opère aujourd'hui dans les dispositifs sociotechniques du web 2.0 mais aussi dans la théorie de l'effectuation que nous avons déjà abordée antérieurement (et que nous allons développer plus amplement ci-après, dans la partie relative à une autre vue de l'entrepreneuriat) ou encore

⁹⁵⁷ La poïétique a pour objet l'étude des potentialités inscrites dans une situation donnée qui débouche sur une création nouvelle.

⁹⁵⁸ Ménil, A., (2009), « La créolisation, un nouveau paradigme pour penser l'identité », *Rue Descartes*, 2009/4 n°66, p.8-19.

dans les approches sociologiques⁹⁵⁹ récentes, qui remettent en lumière la notion de « bricolage » de Levy Strauss, pour en faire un terrain de recherche fécond et transdisciplinaire.

2.8.1. Emergence d'une organisation 2.0

Recourir à la métaphore « créole » dans le cadre des organisations 2.0 permet au manager de construire un appareil explicatif incluant tout à la fois l'instabilité, l'hétérogénéité et l'importance du sens.

Cette construction chaotique permanente qui se diversifie, évolue, se bâtit en partie à travers la communication. Si celle-ci n'est pas fluide, c'est que le chaos qui en résulte est de l'ordre de l'autre, de l'étranger. Et c'est justement cette situation que la métaphore de la créolisation permet de dépasser. Peu importe dans ce cas, si les discours sont chaotiques, instables... puisque c'est dans cette tour de Babel, à travers l'implication qu'ont les différents acteurs à vouloir communiquer, à vouloir se comprendre, que se renforcera le lien social. La métaphore est ici une magnifique porte d'entrée pour la nécessaire prise en compte de l'altérité dans le monde 2.0.

« La métaphore est probablement le seul langage qui puisse parler de l'altérité sans y attenter, parce qu'elle revendique le point de vue de celui qui organise la porosité entre deux univers considérés comme différents. Cette revendication du point de vue de celui qui construit la métaphore laisse la place à l'autre. [...] Le mérite de la métaphore est de permettre la présence de deux « multivers » qui communiquent sans se confondre, et sans être en guerre non plus...⁹⁶⁰ ».

Si nous poursuivons notre démarche qui s'intéresse aux discours et aux figures de style rencontrés dans les organisations, il nous semble qu'après avoir abordé l'oxymoron et le

⁹⁵⁹ Voir par exemple l'ouvrage : « Des mondes bricolés ? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage » sous la direction de Françoise Odin et Christian Thuderoz, Presses polytechniques et universitaires romandes, Coll "METIS Lyon Tech ", 2011.

⁹⁶⁰ Robillard (de), D., (2006), « D'un chaos à l'autre, à l'autre-chaos métaphorisé » [en ligne, url : [http :
//www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables rondes/TR 2006/Chaos Robillard.pdf](http://www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf)].

paradoxe, c'est la parataxe qui convienne le mieux à notre contexte de créolisation. La parataxe est une construction par juxtaposition, sans qu'un mot de liaison indique la nature du rapport entre les phrases. Le Grand Larousse du XX^e siècle mentionne que c'est une « manière de construire les phrases qui consiste à n'employer que des propositions principales ; la parataxe est la construction ordinaire chez les enfants et dans les langues primitives ». Il n'y a donc dans cette figure de style que des propositions principales, égales en valeur mais qui donnent une impression de « pièces détachées » de par le fait qu'elle efface tous les coordonnants et subordonnants dans la juxtaposition. Il s'ensuit un certain désordre structurel de la phrase, les rapports entre les phrases ne sont plus explicites. Le dictionnaire des figures de style mentionne également une piste intéressante : il voit la parataxe comme une solution de facilité : « au lieu de *construire* la phrase, on utilise le premier mot venu à l'esprit ou la première idée et à partir de là, on réorganise le discours (...) la parataxe peut aussi mettre en valeur d'autres figures comme l'ellipse ou la dislocation⁹⁶¹ ». La parataxe nous plonge donc dans un langage **en construction**, elle est un ordonnancement discret de l'ordre qui naît du désordre et qui s'accomplit dans l'acte même de son énonciation.

Par le fait même de sa juxtaposition, sans coordonnants et sans subordonnants, elle se rapproche de ce Glissant appelle une « bonne façon » de pratiquer la créolisation : « La créolisation suppose que les éléments culturels mis en présence doivent obligatoirement être « équivalents en valeur » pour que cette créolisation s'effectue réellement. C'est-à-dire que si dans des éléments culturels mis en relation certains sont infériorisés par rapport à d'autres, la créolisation ne se fait pas vraiment. Elle se fait sur un mode bâtard ou injuste. [...]. La créolisation se pratique quand même dans ces conditions-là, mais elle laisse un résidu amer, incontrôlable⁹⁶² ».

La parataxe permet cette équivalence en valeur et en mettant d'autres figures en valeur comme l'ellipse ou la dislocation, elle joue aussi avec les frontières du centre et des périphéries. En sortant de la construction habituelle de la phrase, elle nous confronte à quelque chose de neuf qui nous oblige à retisser les liens du sens. Songeons ici à combien la parataxe est devenue commune dans notre langage : la relation client, rayon crèmerie, la filière PME, communautés en ligne, analyse SWOT, le gouvernement Hollande, cet étudiant est brillant, il réussira, etc.

Il est donc possible, comme l'ont suggéré autrefois Gilles Deleuze et Félix Guattari, de « transformer les compositions d'ordre en composantes de passage⁹⁶³ » et de parvenir à une forme d'expression générant d'autres agencements que ceux qu'induisent les figures d'ordre

⁹⁶¹ Ricalens-Pourchot, N., (2003), *Le dictionnaire des figures de style*, Armand Colin, Paris.

⁹⁶² Glissant, E. (1996), *Introduction à une poétique du Divers*, Gallimard, p.17-18.

⁹⁶³ Deleuze G., Guattari F., (1980), *Mille Plateaux*, Les éditions de Minuit, Paris.

habituelles. Nous pourrions ainsi concevoir que l'on passe d'un discours de mots d'ordre aux « mots de passe » qui nous permettent non seulement de nous connecter mais qui nous ouvrent de nouveaux espaces, de nouvelles communautés, des mondes de relations.

A travers ce que Glissant nomme une « poétique de la relation » il démontre combien nous pouvons (devrions ?) établir aujourd'hui « la relation entre partout et partout, entre tous les lieux et tous les lieux. Non pas entre un lieu qui serait le nôtre et d'autres lieux vers lesquels nous nous projetterions, mais entre tous les lieux du monde. C'est pourquoi je dis que cette poétique de la relation que j'essaie de défendre est intransitive ; ça veut dire qu'elle n'a pas d'objet particulier, elle va de tous les lieux à tous les lieux, et que chaque lieu est un différent. Alors ça, c'est une idée qui m'est très chère et que, je crois, je vais essayer de vous faire partager : c'est que le tissu du vivant et la toile des cultures ne sont pas imbriqués de semblable mais de différent. Et ça, c'est une notion très précieuse, parce que quand on imbrique le semblable au semblable, on clone, c'est un clonage ; ça veut dire que l'entité à qui on ajoute son semblable n'avance pas, n'évolue pas, ne change pas et que le changement, c'est la loi même du vivant. Par conséquent, nous sommes obligés de dire, de considérer que le tissu du vivant et la toile des cultures sont constitués d'imbrications de différents⁹⁶⁴ ».

Merveilleuse éloge de la richesse de la différence et de la vitalité du changement qui devrait rassurer les dirigeants les plus frileux !

Ainsi, dans le cadre d'une société en réseau, illustrative de la notion d'archipel et de rhizome, il nous semble que le discours stratégique a intérêt à se fonder sur une vision créole, une écoute de la pluralité des formes et des niveaux de conversations dans l'organisation et auprès des parties prenantes. L'entreprise étant considérée comme un agent de production, une organisation sociale mais aussi un système politique, elle dépasse le cadre des institutions économiques pour être une organisation « en société ». La stratégie dans ce cadre dépasse la représentation d'une décision ou encore d'une négociation. Elle est surtout une activité.

Cette activité s'observe dans les interactions entre les individus, au fil d'épisodes. On observe ainsi des séquences d'interaction qui traitent du devenir de l'organisation et qui créent des micro-dynamiques produisant à leur tour de nouvelles conduites sociales. Dans cette approche, la stratégie est une structure produite et reproduite dans l'action, l'individu créant

⁹⁶⁴ Interview d'E. Glissant par Marie-Pierre Bousquet, « Crise coloniale - crise mondiale rencontre avec Edouard Glissant » durant le festival d'Avignon, le 13 juillet 2009. [en ligne, url : <http://www.africultures.com/php/?nav=article&no=8940#sthash.c26E9vAs.dpuf>], page consultée le 20 novembre 2014.

du sens mais traduisant également ses représentations du devenir de la PME à partir des conceptions qu'il a, et de celui avec qui il est en interaction.

Cette approche se retrouve dans la théorie de l'effectuation. Nous allons développer celle-ci dans les lignes qui suivent, en la resituant dans un contexte d'incertitude quant aux informations nécessaires à l'entrepreneur pour qu'il puisse décider.

2.9. Incertitude et créolisation

Comment procède l'entrepreneur dans le cas où l'information n'existe pas comme dans le cas des nouveaux modèles d'affaires que nous rencontrons sur internet, et où seulement une minorité d'entrepreneurs parviennent à profiter de l'incertitude.

2.9.1. Un entrepreneur attentif à d'autres paramètres en contexte 2.0

Que se passe-t-il dans les cas où l'information n'existe pas ?

La provenance des informations, qu'elles soient issues d'un réseau restreint ou plus large montre bien que le web 2.0 prend toute son importance dans une stratégie entrepreneuriale.

Internet, en se combinant avec d'autres facteurs de changement, modifie et bouleverse de nombreuses organisations tout en leur permettant d'innover. C'est ainsi qu'émergent de nouvelles formes d'organisations sur lesquelles il est difficile de se prononcer quant à leur pérennité mais qui viennent néanmoins affecter les filières et les chaînes de valeur.

Internet en favorisant les pratiques de réseautage devient le principal outil de l'entrepreneur « effectual ». Ce type d'entrepreneur est décrit dans les récents travaux portant sur l'effectuation⁹⁶⁵. Cette théorie, développée il y a plus de dix ans par Saras Sarasvathy aux

⁹⁶⁵ Voir notamment les travaux de Sarasvathy, S. et al., *Effectual entrepreneurship*, New York, Routledge, 2011, 228p. Sarasvathy montre à quel point le processus entrepreneurial échappe à la rationalité classique dans laquelle des finalités données déterminent les moyens utilisés. Selon elle, le processus entrepreneurial correspond plutôt à « des processus d'effectuation où à partir d'un ensemble de moyens disponibles, on focalise l'analyse sur la manière dont l'entrepreneur tire bénéfice des contingences qui se présentent à lui » (Chabaud, D. et Ngijol, J.,

USA commence à faire parler d'elle en Europe. Elle décrit le processus de décision des entrepreneurs au stade de lancement de leur projet, dans un contexte d'imprévisibilité. La théorie de l'effectuation propose de partir de ressources disponibles directement (l'entrepreneur et sa personnalité, ses connaissances et son réseau) et d'imaginer les différents effets possibles de la combinaison de celles-ci. Au fur et à mesure du processus de construction de son projet, l'entrepreneur obtiendra de nouvelles ressources qui vont lui permettre d'atteindre de nouveaux résultats et de définir d'autres objectifs. Cette approche s'oppose donc au raisonnement causal qui définit l'action en fonction d'objectifs à atteindre.

2.9.2. Une autre vue de l'entrepreneuriat

Nous développerons ci-après différents principes théoriques de l'effectuation qui s'intéressent plus particulièrement au réseautage, aux « surprises » (imprévus) auxquelles l'entrepreneur sera confronté et à la logique de contrôle de l'incertitude. Ces principes influençant fortement le processus de décision.

2.9.2.1. Le réseau ou le principe du « patchwork fou⁹⁶⁶ »

L'opportunité d'affaire est créée de manière itérative, en fonction du réseau qui entoure l'entrepreneur ; elle est socialement produite (« enacted » en anglais) sur la base de la perception, de l'interprétation et de la compréhension, mais surtout de l'action des entrepreneurs. La démarche effectuale consiste à assembler un patchwork avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes, sans que l'on puisse dire à l'avance avec qui le patchwork sera créé, ni quelle forme il prendra.

Dans cette approche, les entrepreneurs sont des acteurs qui construisent, réarrangent, mettent en avant, et démolissent nombre de caractéristiques de leur environnement. C'est donc le « réseau de valeur qui les entoure » qui est le déterminant principal de leur action. Dès lors, la création de marché se fait de manière itérative par l'entrepreneur qui amène progressivement un nombre croissant de parties prenantes (clients, partenaires, investisseurs...) dans son « réseau de valeur ». C'est le développement de ce réseau pour y amener toujours plus de

Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle, in CEDAG Gestion, adresse URL : <http://cedag-gestion.asso-web.com/uploaded/cahiers-recherche-joseph-ngijol-01.pdf>.)

⁹⁶⁶ L'effectuation s'appuie sur cinq principes qui inversent ceux de la stratégie classique, dont « le patchwork fou » (traduction de l'anglais par l'auteur de ces lignes).

parties prenantes qui constitue le processus de création d'un marché, là où il n'y avait rien auparavant.

2.9.2.2. La prise en compte de l'imprévu ou le principe de « la limonade »

L'effectuation postule qu'en entrepreneuriat, comme dans tout autre domaine de la vie, les choses peuvent prendre un cours favorable si l'on accepte et s'approprie les événements accidentels et fortuits que l'environnement nous offre. Les imprévus, mêmes négatifs, peuvent constituer un levier positif pour l'entreprise ; ils peuvent être vus comme une « ressource » pour la création de l'entreprise. C'est ainsi que s'explique le principe de la limonade⁹⁶⁷ : lorsque la vie vous donne des citrons, faites de la limonade.

Néanmoins, l'opportunité étant difficilement identifiable du premier coup, un engagement trop fort et trop précoce envers une idée augmente le risque d'échec de l'entreprise, limitant la flexibilité de celle-ci. Pour cette raison, le raisonnement effectual passe par l'établissement et la modification de plans (ceux-ci étant constamment révisés en fonction de l'interaction avec d'autres personnes et avec les aléas de l'environnement). L'entrepreneur peut donc démarrer d'une idée et ensuite partir sur une autre à la suite d'une observation quelconque. Les imprévus ne représentent donc pas forcément une perte de contrôle de la situation mais une « chance » de diriger l'idée vers une autre voie. En ce sens, les imprévus créent en partie l'opportunité. Les objectifs sont donc définis au fur et à mesure du déroulement du projet et émergent du développement lui-même, en fonction des imprévus et des surprises. Il n'y a aucun inconvénient à les changer. Ceci est contraire au raisonnement causal qui se traduit par un planning précis et soigné et une exécution subséquente.

2.9.2.3. La logique de contrôle ou le principe « du pilote dans l'avion »

Mais comment procède l'entrepreneur lorsqu'il est confronté à un nouveau marché qui n'a jamais existé (et pour lequel il n'y a donc pas d'information) ou pour lequel l'entrepreneur n'a pas de critère pour décider si l'information est pertinente ou non ? Ici encore, la théorie de l'effectuation va se démarquer des approches plus traditionnelles qui envisageraient une approche objective prédictive de ce que deviendra tel ou tel marché.

⁹⁶⁷ L'idée du principe de la limonade provient du dicton anglais « si la vie vous donne des citrons, vendez de la limonade ! »

En effet, l'entrepreneur effectual va se mettre d'accord avec un client pour créer ensemble un produit. L'incertitude entre le client et l'entrepreneur disparaît ainsi totalement puisqu'ils auront ensemble déterminé un cahier des charges sur lequel l'entrepreneur va travailler et sur base duquel le client aura passé commande. L'action est en quelque sorte privilégiée à l'analyse et est aussi source d'apprentissage.

L'entrepreneur trace sa route tel un pilote d'avion.

En dehors de cette relation intersubjective, choisie volontairement par les deux parties, l'incertitude persiste mais ne compte plus. Cette dimension intersubjective est essentielle, -le client s'engageant dans un processus de co-crédation en fournissant des ressources à l'entrepreneur (argent, expertise, temps...)- car elle met en évidence tout l'intérêt qu'aura l'entrepreneur à développer un réseau croissant de parties prenantes car à chaque fois qu'il établit un lien avec l'une d'entre-elles, son incertitude disparaît dans l'espace de cette relation. Avec le temps, chaque nouvelle relation réduit d'autant l'espace d'incertitude et peut ainsi petit à petit faire émerger un nouveau marché.

2.9.3. Liens avec les concepts de la créolisation et les pratiques de crowdfunding et de crowdsourcing

A travers cette brève présentation de la théorie de l'effectuation et des liens qu'elle entretient avec l'incertitude, nous comprenons mieux comment agit, dans les faits, un entrepreneur qui parvient à tirer parti d'un contexte d'incertitude.

Ce qui fonde son action n'est pas une action cognitive s'appuyant sur le calcul ou l'analyse mais c'est une opération de transformation sociale de l'environnement. En effet, ce qui fonde l'action de l'entrepreneur repose en fait sur la qualité de la « relation » qu'il va pouvoir établir avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce concept de relation permet d'approfondir la réflexion en la mettant en lien, en « relation » avec d'autres approches.

Dans ce point nous aborderons les concepts du « Tout-Monde » de Glissant, du « bricolage » de Levi-Strauss, mais aussi avec les théories du capital social et des liens faibles en lien avec les pratiques de crowdfunding et de crowdsourcing.

Lien avec la pensée du « Tout-Monde » d'E. Glissant :

Nous songeons ici à Edouard Glissant quand il parle de la poétique de la Relation : « Le monde nous échappe comme compréhension, nous échappe comme concept et nous échappe

parce que le monde est devenu tellement inextricable que nous n'avons plus de système capable de mettre en régie cet inextricable. Il nous reste l'imaginaire [...] et c'est par l'imaginaire que nous pouvons faire sur nous-mêmes l'effort intense et difficile de transformation de l'être qui fasse que nous ne concevions plus l'être comme un être pour soi, et que nous commençons à concevoir l'être comme être en relation. [...] Dans un système de relation, il n'y a pas lieu de dépasser tous les particuliers ; il y a lieu de les mettre en contact, dans des conditions d'égalité, de justice et d'équilibre⁹⁶⁸ ».

Pour Glissant, la relation est tout à la fois la clé qui permet de comprendre l'autre et le monde mais aussi la fondation sur laquelle les acteurs peuvent s'appuyer pour créer ensemble.

Lien avec le concept de « bricolage » chez Levi-Strauss

Par ailleurs, si l'action de l'entrepreneur repose sur ses capacités relationnelles il nous semble qu'elle requiert aussi un certain art du « bricolage » au sens de Levi-Strauss (et selon de Certeau comme nous l'avons déjà vu plus haut). Selon lui, le bricolage traduit une intelligence pratique et « le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; [...] la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord »⁹⁶⁹... ». Dans cette optique, le concept de bricolage peut servir à comprendre des situations professionnelles dans la mesure où ces dernières sont porteuses de sens au niveau de la relation organisation – acteur – contexte.

Lien avec les théories du capital social

Ceci nous amène à nous intéresser à l'étude du capital social (CS)⁹⁷⁰ qui s'intéresse d'une part, à l'analyse des relations sociales et d'autre part, aux ressources qui peuvent être mobilisées par l'intermédiaire de ces relations. Ces relations sociales qui se développent au sein de diverses organisations sociales comme la famille ou la communauté d'appartenance, sont utilisées pour «suppléer les effets du capital humain, de l'expérience, du capital physique et du capital financier⁹⁷¹ ».

⁹⁶⁸ Entretien avec Edouard Glissant et F. Noudelmann (2002), « La relation, imprédictible et sans morale », in Parole, p.77-78, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40978706?uid=3737592&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102560929581>, <http://www.rfi.fr/afrique/20110120-edouard-glissant-creolisation-comme-le-nouvel-ideal-humain/>, page consultée le 26 janvier 2015.

⁹⁶⁹ Claude Levi-Strauss, (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Presses Pocket, Paris, 1985 in « La science du concret », p.30.

⁹⁷⁰ Par la suite nous utiliserons l'abréviation (CS) pour parler du capital social.

⁹⁷¹ Ngoa Tapi, H. et al., *Capital social et création d'entreprises au Cameroun*, in TrustAfrica, *Site de TrustAfrica*,

Bourdieu réalise une approche « externe » du CS, et ses travaux se centrent sur les relations qu'un acteur entretient avec son environnement. Ces liens permettent à l'individu de faciliter la réalisation de ses objectifs grâce à l'obtention d'informations utiles et/ou l'identification d'opportunités.

Coleman et Putnam ont une approche « interne » du concept de CS pour qui elle «cimente les groupes homogènes et favorise la formation de réseau au sein d'un groupe : famille ou organisation. Ces réseaux aident à construire de la confiance, de la cohésion, de la solidarité dans la poursuite de buts communs⁹⁷².»

Par la suite, de nombreuses autres définitions ont été proposées mais elles ont toutes comme point commun d'admettre que les ressources sociales inhérentes aux relations peuvent faire en sorte que les acteurs retirent des bénéfices de leur appartenance à des réseaux sociaux.

Les différents effets du CS ont par ailleurs déjà été constatés dans des travaux sur les entrepreneurs⁹⁷³. Ainsi, certains auteurs ont démontré que le capital social individuel dont peut disposer un entrepreneur pour créer ou développer son entreprise a un impact sur sa réussite dans la réalisation de ses objectifs⁹⁷⁴.

Liens avec la théorie des liens faibles

Granovetter a notamment étudié la relation entre le capital social et l'entrepreneuriat. Il montre que l'entrepreneur recourt à différents contacts et ressources lors des différentes étapes du processus de création de l'entreprise⁹⁷⁵. Sa théorie est connue sous le nom de la «force des liens faibles» et concerne la diffusion de l'information dans une communauté. Pour Granovetter, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles et plus grande est la proportion des liens faibles, plus grand est l'accès aux informations utiles à la création d'entreprise.

adresse URL : http://www.trustafrica.org/documents/research_findings/%5BTA-10-090%5D-%20Rapport%20final-%20Capital%20social%20et%20creation%20d%E2%80%99etps.pdf (page consultée le 23 juillet 2013)

⁹⁷² Coleman, J., S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–121. (traduction par l'auteur).

⁹⁷³ Arregle, J-L. et al., Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, in *m@n@gement*, Vol. 7, No.2, 2004, pp.13-36, adresse URL : www.managementaims.com/PapersMgmt/72Arregle.pdf (page consultée le 25 juillet 2013)

⁹⁷⁴ *Ibidem*, page consultée le 25 juillet 2014.

⁹⁷⁵ Ngoa Tapi, H. et al., op. cit., adresse URL : http://www.trustafrica.org/documents/research_findings/%5BTA-10-090%5D-%20Rapport%20final-%20Capital%20social%20et%20creation%20d%E2%80%99etps.pdf (page consultée le 10 juillet 2013)

Les liens forts sont ceux que l'on a avec des amis proches, la famille, les voisins. Ce sont des relations soutenues et fréquentes dont le lien est fort par le fait que les personnes ont passé du temps ensemble, ont de l'affection l'une pour l'autre, se font confiance et se rendent des services réciproques.

Les liens faibles sont constitués de simples connaissances, des relations peu fréquentes et de faible intensité. Cependant, ceux-ci peuvent devenir forts dans la mesure où ils permettent à l'individu de pénétrer d'autres milieux sociaux et d'autres réseaux sociaux que ceux constitués par les liens forts⁹⁷⁶.

Ainsi, l'entrepreneur « effectual » tiendra compte de l'importance d'être lié à des personnes qu'il ne connaît pas ou peu, via celles qu'il connaît, car ce sont ces liens faibles qui lui permettront d'avoir accès à des informations nouvelles et qui lui permettront d'élargir le champ des personnes susceptibles de le « recommander ».

Liens avec les pratiques de crowdsourcing et de crowdfunding

Viendra ensuite le moment où l'entrepreneur voudra tester son idée, son projet sur le marché, il aura alors tendance à aller en discuter autour de lui pour voir les réactions que celui-ci suscite. Il pourra également demander à un partenaire éventuel de lui prêter des fonds mais aussi une machine, un local...en fait tout ce qui peut constituer une ressource pour son projet. Cette manière de procéder s'inscrit dans la lignée du crowdfunding et du crowdsourcing. Ces approches communautaires prennent aujourd'hui de plus en plus d'essor, elles permettent de valoriser des projets et de les soumettre aux améliorations et conseils de la communauté. Ces pratiques mettent elles aussi en évidence l'importance des parties prenantes dans la réduction de l'incertitude.

En conclusion nous pourrions dire que réduire l'incertitude se traduit prioritairement par le renforcement de la relation, basé sur un engagement effectif des parties prenantes. Il y a mise en commun d'expertises, de savoirs pour co-construire en tout ou partie un projet qui fait sens pour le client et l'entrepreneur. Il convient donc de renforcer chez l'entrepreneur la maîtrise des processus du « collaborer ensemble » et la nécessité de créer des projets qui font sens pour le collectif auquel il s'adresse.

⁹⁷⁶ Saquer, L., *Socio-performance : rappel sur la théorie des liens faibles*, in Paperblog, Site du Paperblog, adresse URL : <http://www.paperblog.fr/1283456/socio-performance-rappel-sur-la-theorie-des-liens-faibles/> (page consultée le 10 juillet 2013)

Le point suivant donnera des pistes quant à la mise en œuvre, car les technologies 2.0 génèrent une augmentation de la complexité et mettent le système de fonctionnement traditionnel à mal puisqu'elles obligent l'organisation à passer d'une logique d'appareil à une logique de réseau.

3. Un soft power créole ?

Dans ce point nous allons voir comment opère un pouvoir hybride, instable, en recomposition permanente, ainsi que de nous interroger sur ses effets dans un contexte managérial. Pour ce faire, nous proposons le fil rouge suivant : individu, symptôme et lien social avec pour toile de fond les nouvelles technologies qui, dans le contexte du soft power, modifient le lien social et mettent en évidence le pouvoir informel. Ce fil rouge permet de tisser à la fois une approche managériale et psychanalytique du pouvoir. Pourquoi une double approche ? Le pouvoir se complexifie et véhicule de l'Inconscient, de l'imaginaire ; les interactions inédites s'opérant sur les plateformes de crowdsourcing renvoient les individus aux perceptions imaginaires qu'ils se font du contrôle et du pouvoir. L'approche managériale ne peut suffisamment prendre en compte ces dimensions. La psychanalyse est, elle depuis longtemps familière de l'Inconscient et des manières de composer avec son « dévoilement » pour permettre au Sujet de trouver du sens. A ce titre elle pourrait plus inspirer les organisations.

3.1.1. Emergences d'autres formes de pouvoirs

Nos sociétés n'ont pas toujours fonctionné sur le modèle traditionnel du pouvoir de domination. Voyons ci-après quelques formes émergentes.

3.1.1.1. Le pouvoir populaire

Déjà H. Arendt en 1967, mentionne l'émergence d'un « pouvoir populaire » que l'on retrouve dans les sociétés révolutionnaires de la révolution française, les soviets ouvriers de la révolution de 1917, les conseils de la Révolution Hongroise...auquel nous pourrions ajouter aujourd'hui, le Mouvement des Indignés.

Pour Arendt, nous sommes ici dans une autre tradition que celle de la domination car ces expériences historiques présentent « une force probante suffisante pour permettre de contester [...] le pouvoir comme pouvoir-sur, en termes de commandement, de contrainte, de violence,

bref en termes de domination de l'homme sur l'homme⁹⁷⁷ ». L'exercice du pouvoir n'est donc pas réservé aux seuls détenteurs de l'autorité : il peut appartenir à chacun des acteurs et émaner de structures informelles.

3.1.1.2. Le pouvoir « en commun » chez Arendt

Mais comment fonctionne dès lors ce pouvoir en commun décrit par Arendt ? Elle en cherche le fonctionnement dans la faculté de faire des promesses : « À la différence de la force, [...], le pouvoir ne peut voir le jour que si des hommes se réunissent en vue de l'action, et il disparaît quand, pour une raison ou pour une autre, ils se dispersent et s'abandonnent les uns les autres. Se lier et promettre, s'associer et signer un contrat : tels sont donc les moyens qui préviennent la disparition du pouvoir [...]. Les promesses et les accords sont tournés vers l'avenir et fournissent quelque stabilité dans l'océan de l'incertitude future où l'imprévisible peut surgir de partout, de même la capacité de construire un monde concerne bien plus que nous-mêmes et que notre temps sur la terre, notre "successeur" et les "générations futures"⁹⁷⁸ ». Que retenir de cela pour les organisations d'aujourd'hui ? Premièrement, que l'incertitude, l'imprévisible est ici un facteur qui favorise les accords, les promesses, le pouvoir en commun alors qu'auparavant, dans les organisations, il fallait s'emparer d'une zone d'incertitude et grâce à cette dernière, asseoir son pouvoir. Deuxièmement, que la notion de contrat doit s'accompagner de l'existence d'un lien préalable entre les individus ; c'est ce lien, cette relation qui est constitutif du pouvoir du contrat. Comme le mentionne R. Sue (2002) « le contrat n'est pas en tant que tel un lien social. [...]. Pour qu'il y ait contrat, les individus doivent avoir un lien préalable entre eux. Le contrat par lui-même ne fait pas société: s'il n'y a plus de société, le contrat se réduit à une pure relation juridique. [...] Le contrat ne peut pas porter à lui seul le lien social ». Enfin, quand Arendt attire l'attention sur le fait que cette capacité à construire un monde concerne bien plus que nous-même et les générations futures, elle nous invite à prendre en compte l'existence de ce que Guattari nomme une « subjectivité collective » qui est inconsciente, mais néanmoins à l'œuvre, et qui permet parfois à l'individu de ressentir dans sa subjectivité ce qui se produit à l'échelle

⁹⁷⁷ Quelquejeu Bernard, La nature du pouvoir selon Hannah Arendt Du « pouvoir-sur » au « pouvoir-en-commun », *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 2001/3 TOME 85, p. 511-527. [En ligne] : URL :

<http://www.cairn.info/revue-des-sciences-philosophiques-et-theologiques-2001-3-page-511.htm>,
<http://www.rfi.fr/afrique/20110120-edouard-glissant-creolisation-comme-le-nouvel-ideal-humain/>, page consultée le 26 janvier 2015.

⁹⁷⁸ H. Arendt, *La condition de l'homme moderne*. Trad de G. Fradier. Paris, Calmann-Lévy (coll. « Agora »), 1961 et 1983, p.257-258.

collective, voire mondiale. Cette subjectivité est dite inconsciente car invisible aux « moi » aveuglés par leurs œillères mais peut se lire entre autre, comme étant à la source des problèmes psychiques individuels que l'on rencontre dans la société.

Arendt met aussi en avant la condition de concertation « « Le pouvoir correspond à l'aptitude de l'homme à agir, et à agir de façon *concertée* ». Ainsi se trouve évoquée la sphère de l'action publique qu'Arendt envisage comme l'immense « tissu (*web*) » des relations humaines, au sein duquel chaque vie individuelle déploie sa brève histoire. Il n'est pas difficile d'y voir le réseau touffu des structures sociales et institutionnelles propres aux différentes sphères d'activité en commun, et [...] l'entrelacement des innombrables institutions sociales et politiques qui [...] marquent la réalité du pouvoir⁹⁷⁹ ». Ceci met en lumière le concept de rhizome mais aussi de « transversalité » à travers lequel Guattari désigne à la fois une dimension non hiérarchique du pouvoir et le « lieu du sujet inconscient du groupe⁹⁸⁰ ». La subjectivité « traverse » ici les relations humaines, la hiérarchie ; « elle est adjacente ou sous-jacente à l'institution officielle et se branche sur le grand large de la société mondiale⁹⁸¹ ».

3.1.1.3.

Le pouvoir invisible

Ce pouvoir en commun se compose donc d'une dimension inconsciente et insaisissable mais pourtant furtivement visible lors des moments de crises. Il manifeste les formes d'un vouloir vivre ensemble qui catalyse les ressources et initiatives communes. Arendt confère à ce type de pouvoir, le statut de « l'oublié » car il ne fait que des irruptions discontinues sur la scène publique. Il y a sans doute là quelque chose qui relève de la « stratégie de survie », d'une adaptation avec le milieu changeant comme dans la biomimétique⁹⁸². Pensons également à R. Axelrod⁹⁸³ qui explique comment durant la guerre de 1914-18, les soldats d'une tranchée trouvaient le moyen de manifester leur calme aux ennemis par des signaux discrets s'ils en avaient la possibilité. L'auteur montre que lors de ces situations de crise, celles-ci ont débouché sur des coopérations tacites, motivées par une survie collective. Ce qui nous permet

⁹⁷⁹ Quelquejeu Bernard, Op.cit., page consultée le 2 février 2014.

⁹⁸⁰ Guattari, F., (1972), *Psychanalyse et transversalité*, Ed. Maspero, p.84.

⁹⁸¹ *Ibidem*, p.81.

⁹⁸² Le biomimétisme désigne le transfert et l'application de matériaux, de formes, de processus et de propriétés remarquables observées à différentes échelles du vivant, vers des activités humaines (*Étude sur la contribution du biomimétisme à la transition vers une économie verte en France : état des lieux, potentiel, leviers* [[archive](#)] ; Études et documents - Numéro 72 - Octobre 2012 ; PDF, 160 p ([résumé](#) [[archive](#)]))

⁹⁸³ Axelrod, R., (2006), *Comment réussir dans un monde d'égoïstes - Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob.

de conclure avec Foucault pour qui « le pouvoir, ce n'est pas une institution, ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une situation stratégique complexe dans une situation donnée⁹⁸⁴ ».

Cette situation stratégique complexe se rencontre dans les organisations et nous pouvons faire le lien avec le management clandestin de M. Moullet pour qui « les acteurs managés détourneraient, dans l'entreprise, règles, méthodes et plans du management officiel au profit d'un management « combiné » dans les structures profondes de l'organisation. Ce management clandestin échapperait au diktat des structures apparentes comme l'organigramme, par exemple et à la volonté managériale à l'origine de la stratégie⁹⁸⁵ ».

3.1.1.4. Une logique associative et un pouvoir « doux »

Internet partage une caractéristique avec le pouvoir : il s'agit de l'ubiquité. Poursuivons ici avec M. Foucault, qui une fois le pouvoir institutionnalisé et légitimé, le voit comme étant partout « Ce n'est pas qu'il englobe tout, c'est qu'il vient de partout ». Cette vision ouvre en quelque sorte la voie aux pouvoirs transversaux, décentralisés que l'on retrouve dans les réseaux et les réseaux sociaux.

Mais quelles sont les éléments qui différencient ce pouvoir du pouvoir traditionnel ? Joël de Rosnay met en avant l'action de l'influence, la motivation et l'intelligence collective qui impliquent la liberté de choix plutôt que la contrainte, l'exercice direct du pouvoir. Il y a une mise en œuvre permanente d'une hiérarchie fondée sur les compétences et la décentralisation des responsabilités. Il y a transformation de l'organisation en quelque chose de plus horizontal, de plus fluide, qui ressemble à un organisme vivant.

Il est intéressant de noter que Joël de Rosnay donne une image très (trop ?) positive de cette transformation ; il mentionne notamment que dans ce type d'organisation « la puissance, l'élitisme, les rapports de force sont remplacés par le rayonnement, la participation, la motivation intérieure, les relations d'association, la complémentarité, les rapports de flux⁹⁸⁶ ».

⁹⁸⁴ Foucault, M., (2007), *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir*, Edition Gallimard, Paris, p.123.

⁹⁸⁵ Moullet, M., (1992), *le Management Clandestin*, InterEdition.

⁹⁸⁶ de Rosnay, J., op.cit, p.161.

Une autre caractéristique de la société fluide est la logique associative, la dynamique du « et » qui tisse des liens, donne du sens plutôt que le « ou » qui reflète la logique de l'exclusion, du pouvoir « dur » prôné par Machiavel.

L'introduction de cette logique soft se remarque notamment dans les entreprises qui recourent aux réseaux sociaux d'entreprises (RSE) alors que ces outils étaient encore méprisés il y a peu. Pourquoi ? Nous proposerons ici deux pistes :

- La première étant que le pouvoir traditionnel doit se conjuguer avec un pouvoir « doux » dans le cadre d'une société numérique. En effet, de nouvelles formes de management apparaissent puisque « dans un monde de réseaux, diriger est un peu comme se trouver au centre d'un cercle pour attirer les autres plutôt que d'être le roi de la montagne et de donner des ordres à ses subordonnés [...] une direction efficace repose sur plusieurs responsables capables de prendre des décisions⁹⁸⁷ ».
- La seconde piste tient au contexte d'incertitude qui caractérise le monde de l'entreprise. Auparavant l'organisation générait en interne de multiples zones d'incertitudes, celles-ci devenaient sources de pouvoir pour celui qui les maîtrisait. Dans le cas de l'incertitude knightienne⁹⁸⁸, qui empêche les responsables de se fier à la simulation, de s'appuyer sur le passé pour dire ce que sera demain, c'est elle qui pousse les individus à plus de coopération. En effet, une manière de faire face et d'avancer en situation d'incertitude radicale consiste à investir dans la qualité de la relation avec les parties prenantes, à inscrire la relation dans la confiance. C'est ainsi que dans le mode de fonctionnement des acteurs avec les parties prenantes émerge une approche « win-win » qui supplée peu à peu le jeu à somme nulle, consistant à envisager les situations sous l'angle : « je gagne, vous perdez ». Joseph Nye nomme cela le « soft power ». Celui-ci tient au fait qu'une entreprise, un individu puisse obtenir ce qu'il souhaite de la part d'un autre individu, d'une autre organisation et qui implique non le bâton et la carotte, mais bien une collaboration entre des équipes associées. C'est ainsi que J. Quelch de la Harvard Business School mentionne que « le succès professionnel dépend de plus en plus des subtilités du pouvoir doux ». Pauvre Machiavel ! « Le Prince » n'aurait-il bientôt plus raison d'affirmer qu' « il est plus sûr d'être craint que d'être aimé » ?

⁹⁸⁷ J.Nye , *“Soft Power. The Means to Success in World Politics”*, New York, Public Affairs, 2004; *The Powers to Lead*, New York, Oxford University Press, 2008. p.167

⁹⁸⁸ Ou incertitude radicale

Nous sommes donc bien dans une nouvelle conception du pouvoir, déjà perçue par M. Foucault « le pouvoir n'est pas quelque chose qui s'acquiert, s'arrache ou se partage, quelque chose qu'on garde ou qu'on laisse échapper ; le pouvoir s'exerce à partir de points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles⁹⁸⁹ ».

Le pouvoir en réseaux tente en quelque sorte de modifier les esprits pour changer les structures. Pour tenter de contourner le pouvoir pyramidal, il y a mise en œuvre permanente d'une hiérarchie fondée sur les compétences et la décentralisation des responsabilités.

Nous allons maintenant aborder ces principes dans plusieurs applications pratiques.

4. Applications pratiques de la créolisation dans la PME 2.0

Dans le cadre de notre échantillon nous avons retenu comme indicateurs de créolisation les points suivants :

- La notion de réassemblage culturel au sens large (c'est-à-dire que nous avons par exemple accepté la notion de réassemblage de connaissances) ;
- L'interpénétration, la perméabilité PME/extérieur (générant une certaine créativité) ;
- L'existence d'un appareil culturel (représenté par une plateforme de partage) ;
- L'importance de la relation (l'autre est invité à co-construire le dispositif et à y collaborer) ;
- La notion de pensée de l'errance (le processus est encore non stabilisé, il s'enrichit, se modifie en fonction des interactions et du contexte) ;
- Un mode de fonctionnement « effectual » de l'entrepreneur.

⁹⁸⁹ Foucault M. : « Le sujet et le pouvoir » dans *Dits et écrits*, tome IV, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines (p. 222-243)

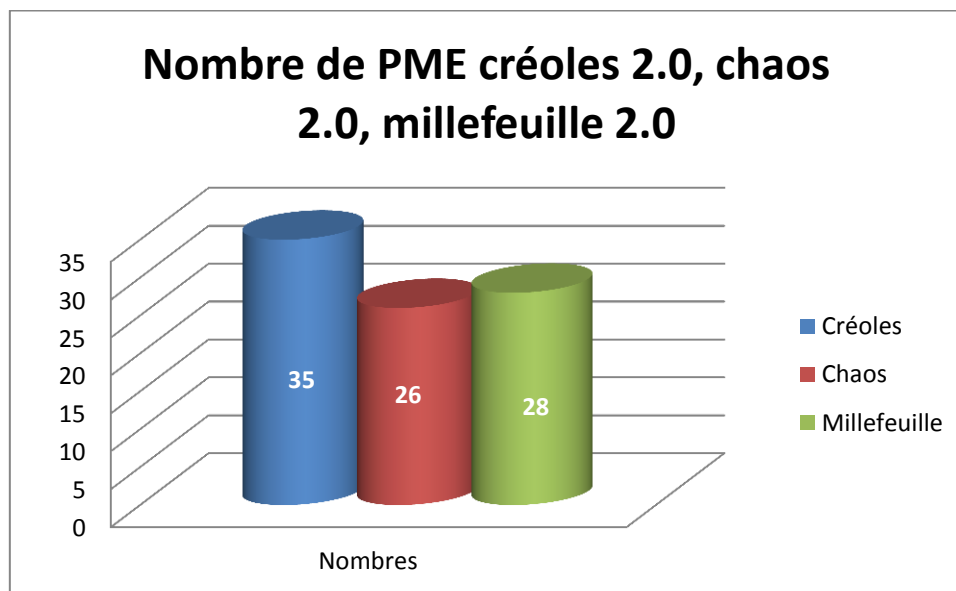


Figure 102 : Nombre de PME créoles 2.0, chaos 2.0 ou millefeuille 2.0⁹⁹⁰

Nous constatons que les PME répondant à ces critères sont les plus représentatives de notre échantillon. Elles représentent 38% dont 17,2 % de PME entièrement « émergentes » c'est-à-dire proposant des nouveaux business model fonctionnant uniquement sur Internet : plateformes d'enchères, de crowdsourcing et funding, etc. La frontière entre les PME chaos 2.0 et les créoles 2.0 est assez poreuse : les chaotiques pouvant devenir créoles et le contraire. Comme nous l'avons déjà mentionné l'intérêt était de montrer que l'approche du millefeuille 2.0 s'intéressait à la technologie, celle du chaos 2.0 aux transformations en cours et les créoles à l'importance de la relation inscrite dans le modèle même de fonctionnement de la PME. L'aspect combinatoire (chaotique/créole) n'a donc pas été retenu dans cette approche.

Nous allons ci-après développer deux études de cas illustrant chacune une facette plus particulière de la créolisation.

Dans la première étude de cas relative à la PME active dans le covoiturage, nous pouvons observer des créolisations successives très rapides. A partir du développement d'une application en ligne mettant en commun conducteurs et passagers, cette application se modifie en fonction des parties prenantes rencontrées donnant lieu chaque fois à de nouvelles applications, adaptées aux spécificités de chaque groupe cible. L'application est co-construite par les parties et s'enrichit sans cesse en fonction des interactions et des contraintes de l'environnement externe.

⁹⁹⁰ Tableau réalisé par l'auteur.

La seconde étude de cas s'intéressera à une plateforme mixte de crowdsourcing et de crowdfunding. Ici, l'entrepreneur fait clairement appel à l'intelligence collective pour faire « exister » son projet et cela a également des impacts sur l'approche managériale, notamment sur le pouvoir.

4.1. Première étude de cas et ses aspects de créolisation

Cette étude de cas concerne la PME active dans le covoiturage.

L'intérêt de cette étude de cas est qu'elle est exemplative des nouveaux modèles d'affaires qui émergent en harmonie avec les outils du web 2.0.

Par ailleurs, son business model repose essentiellement sur la participation des partenaires et de la communauté des utilisateurs.

Ce projet a fait l'objet de trois audits sur une période allant d'octobre 2011 à décembre 2013, ce qui illustre bien que tout est très (parfois trop ?) rapide en termes d'évolution de la technologie, surtout lorsque le modèle d'affaire repose sur cette dernière.

4.1.1. Genèse du projet et description du concept

Le projet est porté par quatre étudiants qui viennent de sortir de l'université et ils ont développé un service sur la base d'une insatisfaction, d'un manque qu'ils ont vécu comme utilisateurs. Ils sont donc partis de leurs besoins non satisfaits, de leur environnement pour développer le projet.

La vision qui porte le projet est que la société, -start up innovante-, devienne à terme la plateforme web de référence pour l'organisation des déplacements de petites et moyennes distances en covoiturage pour les membres d'une même communauté. Les porteurs du projet pensent par exemple à une communauté se rendant à un festival, mais aussi le personnel d'une entreprise, voire d'une école, etc.

Pour faciliter l'organisation des déplacements, le développement d'une application smartphone est également prévu.

Le concept est en quelque sorte de proposer un « doodle » du covoiturage qui s'appuierait sur le sentiment d'appartenance à une même communauté, ce qui favorisera implicitement le covoiturage au sein de ce groupement.

Concrètement, il s'agit donc d'une plateforme web (et d'une application smartphone) de covoiturage.

4.1.2. La situation lors de la première demande de financement

Le site propose dès le départ du projet :

- un outil de covoiturage avec la possibilité de trouver des trajets existants pour un passager et la possibilité d'offrir des trajets pour un conducteur,
- Un système de messagerie entre les utilisateurs,
- Un système de paiements,
- Un système de rating et de notations.

La cible de clientèle est essentiellement en B2C.

Un des objectifs poursuivi est aussi de casser les barrières psychologiques des utilisateurs en intégrant les données disponibles sur les réseaux sociaux (mais sans obligation de la part des usagers) et en instaurant un système de notation obligatoire et ludique (sous forme de badges). Cette manière de procéder permet d'introduire un système de qualité : les utilisateurs peuvent désormais s'assurer de rencontrer leur co-voiturier au lieu et à l'heure de rendez-vous. Cette manière de procéder fait reposer le système qualité sur les membres puisque ce sont eux qui s'évaluent entre eux et partagent leurs appréciations.

Le projet repose sur une plateforme web avec les caractéristiques suivantes :

- Les algorithmes développés au sein de la start-up, prennent en compte tous les points de l'itinéraire et augmentent donc ainsi considérablement les points possibles de matchings.
- La start-up souhaite faciliter autant que possible l'organisation du covoiturage : les trajets sont réservables en un seul clic, ce qui est encore plus simple que d'acheter un billet de train.
- De plus, le système permet d'automatiser les transactions financières entre passagers et conducteurs.

Comme mentionné plus haut, des applications mobiles ont été prévues pour I-Phone et Androïd permettant ainsi aux usagers d'avoir un système de covoiturage en temps réel.

Les cibles visées par le projet sont toutes les personnes qui ont besoin d'être transportées, d'un lieu vers un autre, dans un contexte de mobilité qui est de plus en plus surchargé et onéreux.

Néanmoins l'entreprise visait surtout dans un premier temps, les jeunes de 18 à 35 ans ayant un accès facile à internet, mais aussi les employés et les étudiants se déplaçant quotidiennement entre leur domicile et leur lieu de travail ou leur université.

La première cible serait orientée vers l'offre « événement » (comme les déplacements lors d'un festival, d'un concert, d'une soirée) et la seconde cible constituerait le « groupe permanent » (pour les déplacements réguliers).

Les concurrents : le premier dossier rentré dans le cadre de l'audit, et donc au démarrage de l'activité, mentionne l'existence d'un unique concurrent belge et de deux autres concurrents étrangers actifs sur le territoire belge. Ces deux derniers sont actifs dans les trajets de longues distances pour l'un et dans une approche « éco-durable » pour le second.

Quatre indicateurs ont été retenus pour étudier les forces et faiblesses des concurrents :

<i>Indicateurs</i>
Charte graphique/identité visuelle/ design
Utilisateur interface
Fonctionnalités disponibles
Interactivité / réseau social

Suite à cette analyse, l'entreprise se différencie de ses concurrents par :

- son design simple, agréable et « fun » (terme utilisé par les porteurs de projet) mais en même temps rassurant,
- une interface-utilisateur ultra intuitive : afin que l'utilisateur ne connaisse jamais le sentiment d'être égaré sur le site,
- une ergonomie simple et efficace,
- un ensemble complet de fonctionnalités,
- un réseau social 360°, qui intègre les informations des réseaux sociaux existants mais également le nouveau réseau social de la Start Up.

Les impacts humains, organisationnels, techniques et juridiques : les ressources attribuées au projet sont essentiellement humaines. L'équipe comprend notamment deux informaticiens diplômés en Sciences Informatiques et ce sont eux qui sont en charge de développer la plateforme.

Les deux ingénieurs de gestion qui complètent l'équipe, se chargent de la gestion générale du projet et de la société en ce compris, le suivi du développement web, la recherche de financement, la prospection de partenaires éventuels et la communication avec tous les acteurs gravitant autour du projet.

L'entreprise se verra néanmoins dans l'obligation de sous-traiter la conception graphique de sa plateforme.

Quant aux aspects techniques, l'infrastructure informatique nécessaire se résume à l'achat de :

- matériel nécessaire au développement (ordinateurs, écrans, matériel divers...),
- la licence Google Maps (indispensable au bon fonctionnement du système),
- serveurs dédiés,
- bureaux avec Wifi et « services center ».

Les aspects juridiques, relatifs notamment au traitement des données personnelles, ont été confiés aux bons soins d'un juriste spécialisé et ne seront pas analysés dans le cadre de cette recherche.

La publicité du projet : l'entreprise ne disposait pas de ressources importantes pour soutenir une activité de promotion dans sa phase de lancement. Toutefois, elle a décliné sa communication en cinq axes :

- Communication à travers les réseaux sociaux avec une personne à temps plein qui a assuré le rôle de « community manager »,
- Présence de la Start Up sur des événements importants comme la nocturne de l'ULB, RTBF DJ Expérience,... ces actions constituant une excellente activation de marque. La société a aussi prévu de se manifester toutes les semaines à partir de son lancement officiel, sur un stand lors d'événements rassemblant plus de 5000 personnes,
- Annonces publicitaires à la radio ou à la télévision. Elle a également fait l'objet d'un projet éditorial pour « Marketing on the beach » et d'une émission radio chez Pure FM, qui a évoqué une dizaine de fois l'existence de la nouvelle plateforme, comme moyen alternatif de covoiturage, pour se rendre à la DJ Expérience,
- Les relations publiques : la société a profité de chaque occasion pour mettre en place, de manière continue, une multitude d'actions de promotion externe. Ainsi par exemple, lors des rencontres avec les autorités publiques ou encore avec les personnalités politiques, mais aussi avec les différentes sociétés approchées dans le processus du développement de clientèle avec Bpost, Delhaize, Solvay, etc.
- Enfin, le produit en lui-même est un outil de communication à part entière, via l'effet viral notamment.

Nous constatons que cette Startup s'appuie également sur des procédés que nous avons déjà abordés dans le volet relatif à la théorie du chaos pour ses approches publicitaires par exemple. De plus, elle s'appuie sur la matrice Canvas pour réfléchir son modèle d'affaires et opère en mode effectual. Nous développerons d'ailleurs ce lien avec l'effectuation à la fin de cette étude de cas.

Voyons maintenant la situation lors de la seconde demande de financement.

4.1.3. La situation lors de la seconde demande de financement

L'objet de cette nouvelle demande en juin 2012, fut d'obtenir un second financement pour le développement de la plateforme web de co-voiturage à l'attention des sociétés.

La plateforme web développée par la Start Up, se veut également un outil de gestion de la mobilité permettant à toute entreprise d'inciter ses employés à opter pour un déplacement quotidien plus durable. La plateforme offre une facilitation du covoiturage domicile-travail et cette offre constitue dorénavant le core business de la société.

La plateforme propose dès lors toute une palette de services complémentaires comme :

- Module de matching cartographique,
- Module permettant de faciliter le covoiturage récurrent,
- Paramétrage du groupe société,
- Accès aux statistiques mensuelles,
- Automatisation des documents fiscaux,
- Création d'événements « corporate »,
- Package de conseils en communication,
- Support utilisateur.

C'est dans ce second dossier que l'on découvre que la société a revu son projet et modifie son core business et son modèle d'affaires.

Voici comment elle résume désormais son projet :

« Pour rappel, le projet global comporte trois phases :

- Produit 1 : se concentre sur le covoiturage occasionnel et a fait l'objet du premier dossier en octobre 2011.
- Produit 2 : se focalise sur le covoiturage domicile-travail. Ce produit sera le core business de la société et constituera sa principale source de revenus.

- Produit 3 : il développera quant à lui les applications mobiles (smartphones) des deux premiers projets⁹⁹¹ ».

A ce stade du projet, l'entreprise décide de recourir à des stagiaires. Le projet bénéficiera ainsi de l'aide de 4 stagiaires dans les domaines du développement web, mais aussi du marketing et des relations publiques. Les stagiaires ont commencé à travailler à partir de février 2012.

Les nouvelles fonctionnalités de la plateforme :

Le site orienté « entreprises » propose les fonctionnalités suivantes :

- Un outil de covoiturage avec la possibilité de trouver des trajets existants pour un passager et la possibilité d'offrir des trajets pour un conducteur,
- Un système qui facilite l'échange d'informations (et les transactions financières) entre les utilisateurs,
- Un système qui facilite le covoiturage récurrent,
- Un système qui crée une communauté d'utilisateurs,
- Un système qui présente et vend les produits de l'entreprise,
- De faire connaître la société et asseoir sa réputation,
- Un système qui permette de récupérer le feedback donné par les utilisateurs,
- A fournir les statistiques mensuelles aux départements GRH des sociétés clientes,
- A automatiser la fiscalité ayant trait au covoiturage d'entreprise,
- A présenter régulièrement des actualités concernant la société pour améliorer la communication vers l'extérieur.

Ces nouvelles fonctionnalités s'inscrivent de plus en plus dans l'interactivité et les échanges de données entre les différentes parties prenantes au projet.

La promotion et la publicité

Celle-ci se structure et se développe :

- La communication se fait surtout à travers les réseaux sociaux, grâce aux actions d'un « community manager » à temps plein, qui diffuse une information pertinente sur les principaux réseaux sociaux (facebook – twitter – LinkedIn – Foursquare) mais qui anime aussi un blog. Ces actions ont pour but de gagner progressivement des suiveurs fidèles.

⁹⁹¹ Extrait du dossier de demande de financement de la société.

- Plan marketing B to B : ce plan devra être lancé dès que le produit sera pleinement commercialisable. L'objectif de ce dernier est de toucher un maximum de responsables des ressources humaines et des responsables RSE, via des annonces publicitaires dans des magazines spécialisés B to B, des salons et conférences, des relais de communication qui soutiennent le projet comme d'importantes fédérations professionnelles et surtout grâce à l'introduction de la force de vente.

Nous constatons lors de cette seconde phase que le core-business de la société s'est complètement modifié en très peu de temps. La phase 1 du projet servant de socle d'expérience et d'apprentissage pour se lancer dans la phase 2. Nous constatons également, et ce en lien avec notre troisième hypothèse, que cette nouvelle orientation de la PME s'inscrit dans un nouveau modèle de la participation et de la contribution du point de vue des acteurs.

4.1.4. La situation lors de la troisième demande de financement

L'objet de cette nouvelle demande en 2013, est d'obtenir un financement pour concevoir et développer une nouvelle application mobile intégrant les fonctions de mobilité multimodale et de notification basée sur la prédiction de la destination des co-voituriers potentiels. Cette application permettant de pouvoir gérer facilement les trajets de retour des co-voituriers.

Le projet 3 s'intègre parfaitement dans la vision d'un co-voiturage dynamique prôné par la start-up. Le produit suit la mutation du comportement des jeunes vis-à-vis de leur mobilité urbaine : moins de recours à la voiture privée, une utilisation d'un panel plus large de solutions alternatives de mobilité.

Pour l'entreprise, les avantages compétitifs se trouvent dans :

- Une stratégie de domination par les coûts vis-à-vis des concurrents directs que sont les taxis.
- L'expertise du marché au niveau de la mobilité alternative et des outils web facilitant la mobilité de demain.
- La position géographique : ce type de projet a déjà beaucoup de succès aux Etats-Unis mais aucun projet de ce type n'avait encore émergé en Europe au moment de l'introduction du dossier. Ceci permettait donc à l'entreprise de prendre une position stratégique sur des villes ciblées.

Pour les clients, les principaux avantages résident dans le fait de pouvoir décider 15 minutes à l'avance du choix de son transport, le paiement étant géré automatiquement. Le retour est assuré par un autre conducteur.

Les concurrents : ce troisième dossier mentionne de nouveaux concurrents comme :

- L'offre de taxi avec le système « Collecto » qui est un service de taxis collectifs disponible 7 jours sur 7 entre 23 heures et 6 heures du matin sur tout le territoire de la région de Bruxelles-capitale. Ce service est relativement flexible et bon marché mais n'offre pas de service durant la journée et nécessite de se rendre à un point Collecto et d'être plusieurs,
- Le dossier mentionne aussi trois autres projets de « balade dynamique » ou d'auto-partage à la demande dans le monde. Tous ces projets ont été créés en 2012. Il s'agit de Lyft, SideCar et du désormais célèbre Uber.

Etre copié va donc très vite.

Les nouvelles fonctionnalités de la plateforme : à ce stade du projet, il s'agit d'offrir aux utilisateurs :

- un outil de covoiturage en temps réel récurrent,
- un compte administrateur pour gérer les paramètres du covoiturage en temps réel interne à l'entreprise,
- un compte administrateur sur lequel seront apportées mensuellement les statistiques quant au covoiturage en temps réel,
- la possibilité de créer son profil, d'ajouter ses comptes Facebook, Twitter, LinkedIn et Foursquare,
- les conditions d'utilisation,
- des actualités concernant la société, son histoire, ses coordonnées pour améliorer la communication vers l'extérieur.

Ainsi que les services suivants :

- L'outil de covoiturage en temps réel qui pourra permettre de trouver des trajets existants pour un passager et d'offrir des trajets pour un conducteur,
- Un système de messagerie entre les utilisateurs,
- Un système de favoris facilitant le covoiturage récurrent avec les mêmes utilisateurs,
- Un système de paiement, de rating et de notations,
- Un système d'automatisation des documents fiscaux.

La promotion et la publicité

L'entreprise continue ses actions de promotion et de publicité, notamment à travers les actions suivantes :

- Communication à travers les réseaux sociaux avec une approche ACT (attract-convert-transform).
- La presse, grâce à laquelle l'entreprise compte, pour pouvoir créer et s'appuyer sur le buzz , pour faire parler d'elle. En effet, elle compte sur le fait que les lobbys vont se soulever (notamment les taxis) et que la presse va donc relayer ces informations et elle parlera donc de l'entreprise.
- Les relations publiques : elles interviendront en soutien des relations presse et inversement généreront des relations presse.
- Les actions promotionnelles notamment sur des lieux fréquentés par les clients cibles. Ceux-ci recevraient des crédits pour tester le projet.
- Un élément distinctif qui s'accrochera sur la voiture du conducteur lors de ses prestations afin d'amplifier le bouche à oreille et de générer des recherches Google qui mèneront droit au site web. Cet élément est encore en discussion actuellement.

Nous avons ici une belle démonstration d'une communication qui mixe le online et le offline, les médias plus traditionnels avec les réseaux sociaux et également le recours aux recherches sur Google.

Nous constatons également, et ce toujours en lien avec notre troisième hypothèse, que cette nouvelle orientation de la PME s'inscrit à la fois dans un nouveau modèle de la participation et de la contribution du point de vue des acteurs mais qu'elle développe par ailleurs des applications qui s'inscrivent plus dans un lieu du « partage entre soi ».

Voyons maintenant en quoi cette étude de cas relève de la créolisation.

4.1.5. Les indices de créolisation

Nous pouvons observer qu'en ce qui concerne :

-Le réassemblage culturel : la PME capitalise très vite sur ses connaissances antérieures. Les entrepreneurs, fraîchement sortis de l'université, partent de besoins qu'ils connaissent et pour lesquels aucune solution satisfaisante ne leur semblait adéquate. En effet, la PME démarre son projet avec du covoiturage de jeunes lors de manifestations sportives, culturelles, concerts etc. via une plateforme en ligne. En même temps, qu'ils démarrent cette application vers une cible « jeunes », ils envisagent du covoiturage pour se rendre à l'université via la même procédure. C'est alors qu'ils imaginent pouvoir également offrir ce service aux entreprises et pépinières d'entreprises localisées le long de ce même trajet, permettant ainsi de relier la capitale à

l'université située en banlieue, pour un autre type de public. Ils prennent contact avec les diverses entreprises du zoning et celles-ci semblent intéressées par le projet, à condition de modifier les services de l'application en ligne. Au projet de départ s'ajoutent de nouvelles pistes « hors projet » qui s'installent dans les interstices laissés latents.

Les entrepreneurs jouent sur le couple exploration/exploitation en ce sens qu'ils capitalisent sur leurs connaissances (ils maîtrisent la création d'algorithmes et le développement d'applications en ligne) pour la phase d'exploitation. Ils testent ensuite ce travail auprès de leur première cible (les jeunes) mais restent ouverts à d'autres prospects et à d'autres idées. Cette phase d'exploration, alimentée par l'intelligence collective, se déroule de manière continue et permet aux entrepreneurs d'effectuer des ajustements transversaux, porteurs de nouvelles opportunités d'affaires.

-L'interpénétration : suite à ces contacts avec les entreprises installées dans le zoning, la PME a adapté son application de co-voiturage afin de permettre aux entreprises d'avoir toutes les informations nécessaires quant aux indemnisations des frais de routes, aux documents nécessaires pour les impôts etc. Le réassemblage des connaissances antérieures en vue de favoriser la nouvelle demande des entreprises génère un produit tout neuf, issu de la créativité des deux parties. Nous sommes bien ici avec des « entités capables de se glisser sous le multiple pour faire l'un⁹⁹² » comme le mentionnait Benoist dans son explication des phénomènes de créolisation.

En ce qui concerne la politique de communication dans la phase 3 du projet, cette interpénétration peut même réunir des composantes en opposition. Ainsi l'entreprise compte sur la presse pour relayer les réactions des lobbys et ainsi faire encore plus parler du projet.

-L'appareil culturel est ici très clairement la plateforme qui met en relation les conducteurs et les passagers en temps réel. Elle est le dispositif majeur du projet. C'est en son cœur en quelque sorte que s'observe le mieux le processus de créolisation à l'œuvre : elle structure l'information autour de systèmes adaptatifs qui font sens. Aujourd'hui, les principes de la créolisation peuvent s'appliquer au design de l'information dont le but est de créer l'ordre, mais un ordre de type archipelique. En effet, les systèmes technologiques adaptatifs actuels ont une forme d'ordre paradoxale : une structure souple, une constante adaptation, permettant les échanges harmonieux et fluides entre des informations textuelles et des informations

⁹⁹² Benoist, Jean, (1999), « Les mondes créoles comme paradigme de la mondialisation ? », in Universalisation et différenciation des modèles culturels, sous la direction de S. Abou et K. Haddad, Aupelf-Uref/Université St-Joseph, Beyrouth, pp. 96-104 ; document [en ligne] : http://classiques.ugac.ca/contemporains/benoist_jean/mondes_creoles_paradigmes/mondes_creoles.html

quantifiées à travers la plateforme. Il est possible de réserver un trajet, de choisir son conducteur, de laisser son avis, de payer sa course, d'organiser son retour, etc.

Néanmoins, cette plateforme est aussi un lieu de transaction et dès lors, elle nécessite la confiance entre les tiers. Cette confiance pourra se construire dans la relation à l'autre qui fait l'objet du point suivant, mais aussi à travers la panoplie d'outils fournis par la plateforme et dont le but est de réduire l'incertitude de la transaction, de rassurer chauffeurs et voyageurs (à travers les appréciations laissées par exemple).

La créolisation des mécanismes de coordination peut également s'observer dans l'usage qu'il est fait de ces outils. Ceux-ci ne mobilisent pas tous les mêmes fondements de la confiance et les garanties offertes ne sont pas substituables les unes aux autres. C'est ainsi qu'en fonction des prédispositions individuelles, un outil peut être préféré aux autres mais mobilisé, assemblé, avec d'autres ressources selon les contextes. Ces combinaisons donnant souvent lieu à une diversité d'assemblages, d'ajustements uniques, en fonction de ce qui fait sens pour les acteurs.

-La relation à l'autre est primordiale dans ce dispositif : les conducteurs sont en quelque sorte garants du sérieux du dispositif et donc de la survie de la PME. Par ailleurs, les passagers, à travers un système de gamification, sont amenés à partager leurs impressions quant au service rendu. Cette relation à l'autre est aussi intéressante à observer si nous nous plaçons du côté des dirigeants : à chaque fois que ceux-ci rencontraient un nouvel interlocuteur pour parler de leur projet, ils avaient vite tendance à « adapter » leur projet en fonction des représentations que ce faisait leur interlocuteur du projet, à « ajouter » une nouvelle couche de fonctionnalités à la plateforme. Le rapport à l'autre est ici vu dans une approche fonctionnant sur une logique du « et » plutôt que du moins, dans l'idée d'assimilation et de construction en commun. Dans cette manière de procéder on voit bien que les informations prennent sens ou non dans la situation et que les parties peuvent les écarter ou les mobiliser pour renforcer leur relation.

-La pensée de l'errance se retrouve très bien également dans ce projet : après les étudiants, les entreprises, voilà que la PME envisage son service à l'attention de tout un chacun, passager ou conducteur. D'une application pour jeunes et étudiants peu fortunés, le service s'oriente clairement vers un Hubber à la belge, avec des modalités en ligne plus amusantes et créatives. Néanmoins, les autres acteurs comme les taximans, les autorités publiques, les sociétés de leasing de voitures de société ne voient pas le projet d'un bon œil...il faudra sans doute que la PME modifie son projet sous peu...

-Le comportement « effectual » des entrepreneurs

- Le principe de « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

Dans cette étude de cas, les entrepreneurs sont partis d'une idée assez simple. Ils s'appuient sur les moyens dont ils disposent: leurs personnalités, leurs réseaux de contact, leurs savoirs. Ensemble, ils maîtrisent la partie « développement des algorithmes », la gestion et le marketing.

Toute information utile au projet est mise en commun.

- Le principe du patchwork

Le développement de ce projet a été inscrit dans l'effectuation dès sa création. En effet, les créateurs sont partis d'un besoin insatisfait (l'offre de mobilité pour les jeunes lors de festivals) et pour lequel ils avaient envisagé une solution de co-voiturage. En fonction des réseaux des jeunes entrepreneurs, l'opportunité d'affaire s'est créée de manière itérative; elle est socialement produite sur la base de la perception, de l'interprétation et de la compréhension, mais surtout de l'action des entrepreneurs. Les parties prenantes évoluent en fonction du projet et forment ainsi ce « patchwork » avec des partenaires qui se sélectionnent eux-mêmes, sans que l'on puisse dire à l'avance avec qui le patchwork sera créé, ni quelle forme il prendra.

Dans cette approche, les entrepreneurs sont des acteurs qui construisent, réarrangent, mettent en avant, et démolissent nombre de caractéristiques de leur environnement.

Les informations en provenance de l'environnement extérieur et des partenaires sont comme « intégrées, assimilées » dans le projet.

- Le principe de la limonade

Les entrepreneurs sont dans un processus d'interaction continu. Ils établissent et modifient sans cesse leurs plans (ceux-ci étant constamment révisés en fonction de l'interaction avec d'autres personnes et avec les aléas de l'environnement). L'entrepreneur peut donc démarrer d'une idée et ensuite partir sur une autre à la suite d'une observation quelconque ; c'est d'ailleurs ainsi qu'est né le projet du co-voiturage pour les sociétés du zoning. Les imprévus ne représentent donc pas forcément une perte de contrôle de la situation mais une « chance » de diriger l'idée vers une autre voie. Nous retrouvons ici le principe de la limonade. En ce sens, les imprévus créent en partie l'opportunité. Les objectifs sont donc définis au fur et à mesure du déroulement du projet et émergent du développement lui-même, en fonction des imprévus et des surprises. Il n'y a aucun inconvénient à les changer.

Un bon système de veille permet aux entrepreneurs de pouvoir réagir à temps et de ne pas subir les imprévus. La communauté des utilisateurs est également invitée à proposer des améliorations ou modifications du système existant, ils sont des coproducteurs du système.

- Le principe du pilote dans l'avion

Les entrepreneurs se sont mis d'accord avec leurs clients (les jeunes, les entreprises, les chauffeurs) pour créer ensemble un produit qui réponde à leurs besoins. L'incertitude entre les clients et les entrepreneurs disparaît puisqu'ils ont déterminé ensemble un cahier des charges sur lequel les entrepreneurs vont travailler et sur base duquel les clients auront passés commande.

- Le principe de la perte acceptable

Les entrepreneurs essaient quelque chose en sachant ce qu'ils peuvent perdre. Ils savent aussi qu'ils peuvent se permettre cette perte sans remise en cause de leur existence.

Conclusion de cette première étude de cas

Il nous semble que tout l'intérêt de cette première étude de cas est de montrer que dans un contexte à forte connotation technologique, c'est la dimension humaine qui occupe le devant de la scène et ce essentiellement dans une approche mobilisant les compétences relationnelles et langagières. Ce sont en effet ces dernières qui ont permis de trouver des solutions à des problèmes de coordination complexes.

Un second aspect qui retient notre attention est le fait que le projet en question n'est jamais stabilisé, qu'il évolue sans cesse en fonction des acteurs et partenaires rencontrés mais aussi en fonction de l'environnement politique et juridique. Les acteurs se coordonnent et tissent la confiance, à travers différents registres conversationnels ainsi qu'à travers les outils proposés par la plateforme à la communauté des utilisateurs.

Les utilisateurs ne sont pas passifs et suggèrent des améliorations. Celles-ci sont soumises aux autres membres de la communauté et débattues au sein de la plateforme. Elles font alors en cas de réception positive, l'objet d'un développement technique et transforment donc la plateforme. En ce sens, les préférences des utilisateurs de la plateforme décrivent aussi une réalité économique observable sur Internet : ils sont coproducteurs de la valeur. En effet, à travers le nombre et l'engagement des utilisateurs qui utilisent les outils de recommandations, la plateforme offre une meilleure valeur d'usage à ses membres. Mais, par ailleurs, elle constitue également une base de données qui constitue une valeur monnayable pour la société.

Cette première étude de cas illustre bien qu'en matière d'innovation, il convient de prendre en compte de manière endogène les modèles de décision des consommateurs tout en sachant que ceux-ci ne sont pas toujours clairement stabilisés.

Cette étude de cas reflète dans sa totalité les différentes facettes que nous avons évoquées dans notre troisième hypothèse.

4.2. Deuxième étude de cas, l'entreprise C active dans le crowdsourcing

Nous constatons l'émergence et le succès de nouveaux modèles d'affaires beaucoup plus « relationnels », « participatifs » comme les plateformes de crowdfunding et de crowdsourcing. Ces dernières semblent rencontrer la sympathie du public et de plus en plus d'entrepreneurs se lancent dans l'aventure, comme dans le cas de la startup de crowdfunding « C » que nous avons accompagnée.

4.2.1. Généralités

« C » est une plateforme d'equity based crowdfunding (financement participatif en capital). Elle permet aux particuliers de choisir parmi différents projets présentés et ceux-ci peuvent investir à partir de 100 euros dans le capital de la start-up de leur choix, pour permettre à celle-ci d'exister et de se développer.

A travers le cas de l'entreprise « C », nous mettrons en évidence, -et en faisant un lien avec les points d'ancrage développés plus haut-, l'émergence de nouvelles pratiques ou contraintes managériales en contexte d'incertitude et d'incertitude externe.

4.2.2. Observations et analyses

4.2.2.1. Profil de l'entrepreneur

Avant de se lancer dans l'aventure, l'entrepreneur à la tête de « C », occupait déjà une activité financière dans les fonds d'investissements. Cette activité existe toujours et lui permet d'avoir des rentrées suffisantes que pour pouvoir financer son projet de plateforme.

Personnalité curieuse qui a poursuivi des études à l'étranger, travaillé en multinationale ; il est en charge de la visibilité de la plateforme et de son bon fonctionnement, ainsi que du marketing.

4 autres associés aux profils complémentaires travaillent avec lui ainsi que deux stagiaires.

4.2.2.2.

Ses sources d'informations

- En provenance des réseaux :

En observant le marché fort impacté par la crise de 2008, il détecte grâce à sa politique de veille et à son réseau de proches, l'existence de nouvelles opportunités d'affaires grâce à internet.

Une plateforme de crowdfunding lui permettrait de toucher une autre clientèle que celle de son fonds d'investissement. Celle-ci serait composée de porteurs de projets et d'investisseurs qu'il ne rencontrerait pas nécessairement dans le cadre de son activité professionnelle existante.

Il dispose déjà d'un vaste réseau de par son activité professionnelle pour se faire connaître et décide donc d'affronter volontairement l'incertitude en lançant sa startup de crowdfunding qui va avoir à ce jour trois ans d'existence.

- Résultante du partage des acteurs :

La startup est lancée avec quatre associés qui sont des amis et dont les compétences informatiques et managériales viennent compléter les compétences du dirigeant. Le dirigeant peut aussi s'appuyer sur une expérience antérieure en la matière (même si celle-ci a eu lieu dans un autre contexte), ce qui le crédibilise auprès de ses interlocuteurs.

Il décide aussi de se faire accompagner par un consultant pour mieux optimiser les aspects d'évaluation en ligne de projets proposés sur la plateforme.

- Nécessité d'une information potentielle :

Le dirigeant se caractérise tout comme ses investisseurs par une approche « pluri-activités » pour étaler les risques. Mais, contrairement à certains de ses futurs concurrents, il ne fait pas que dupliquer son activité physique sur internet. L'idée originale qu'il propose est de combiner le crowdfunding et le crowdsourcing afin de profiter du savoir et des compétences de « monsieur et madame tout le monde » pour aider l'entrepreneur (qui dépose un projet sur la plateforme) dans tout ce qui concerne son entreprise. L'objectif de la plateforme est de créer une communauté d'internautes

qui donnent leurs avis sur les projets d'entreprise à financer et qui apportent une réelle plus-value pour l'entrepreneur.

Actuellement, le crowd intervient à 3 niveaux pour fournir cette information potentielle :

1. Pré-sélection : et évaluation des projets à financer par la foule (crowd). Il faut atteindre 100 votes pour que le projet soit retenu. Il s'agit donc d'une première approche de crowdsourcing.
2. Investissement : le crowd co-investi dans les projets sélectionnés avec des investisseurs professionnels. On parle ici de crowdfunding.
3. Promotion : tout au long du processus, le crowd communique autour des projets dans lesquels il a investi. Il s'agit ici de crowdmarketing.

L'entrepreneur fait donc clairement appel à l'intelligence collective pour faire « exister » son projet.

4.2.3. Liens avec l'incertitude

Les informations dont dispose l'entrepreneur pour lancer la plateforme le placent en contexte d'incertitude mais pas réellement en contexte d'incertitude radicale. Il exploite très bien l'ensemble de ses réseaux d'informations. Toutefois, l'incertitude radicale fait surface dans les actions du crowd.

4.2.4. Liens avec l'effectuation

L'entrepreneur va sur le terrain, rencontre un maximum d'acteurs s'intéressant au crowdsourcing et examine avec soin toutes les réactions que son projet suscite.

Il s'entoure d'amis aux profils complémentaires et s'appuie sur les réseaux existants pour se faire connaître mais aussi pour financer les premiers projets mis en ligne sur la plateforme. Il augmente peu à peu son capital social et ce sont les clients (les déposers de projets et les investisseurs/contributeurs) qui par leur présence active sur la plateforme fondent réellement l'entreprise.

4.2.5. Les compétences managériales

Notre entrepreneur a développé ou renforcé des capacités managériales comme : la surveillance de l'environnement (veille), la communication horizontale, le réseautage, l'importance de faire/donner sens et surtout d'avoir une vision transversale de son activité. Il a aussi une réelle capacité à discerner les déséquilibres du marché, à y voir les opportunités et la meilleure façon de les exploiter.

Ces capacités ont sans doute pu être améliorées par diverses formations et par l'expérience, mais aussi par les feedback et le soutien du riche réseautage que le dirigeant possédait déjà avant de se lancer dans sa nouvelle activité professionnelle.

4.2.6. Lien avec l'incertitude

Le succès du premier projet déposé sur la plateforme a été tel qu'il a dépassé toutes les attentes en matière de financement. Du coup, la capacité de faire face à l'incertitude du dirigeant semble boostée et cela renforce sa confiance en lui-même et en son organisation.

4.2.7. Lien avec l'effectuation

Quant à la démarche de notre entrepreneur, elle peut être qualifiée d'effectuale quant à la création du réseau de valeur qui se fait de manière itérative et qui intègre de plus en plus de parties prenantes. La même remarque s'applique à la prise en compte positive de l'imprévu.

A ce jour, notre entrepreneur se rend compte qu'il va devoir acquérir de nouvelles compétences comme celle d'animer la communauté naissante des investisseurs, par exemple. Il devra aussi repenser les processus collaboratifs avec cette dernière et avec ses propres collaborateurs car il constate que le crowd « ouvre » littéralement son entreprise et qu'il lui faudra le temps de la réflexion pour analyser les modalités d'une organisation participante et ouverte. Pour cela il peut s'appuyer sur son équipe interne (quatre associés) mais aussi sur les deux stagiaires car la gouvernance est partagée de façon constructive. Il ressort de cette startup qu'elle possède une culture organisationnelle apprenante, innovante et flexible et qu'elle est capable de rechercher, de sélectionner, de transformer l'information nouvelle afin de se préparer aux défis à venir.

4.2.8. Une organisation participante et ouverte

Dans le cas où nous avons à faire à un entrepreneur qui tire profit de l'incertitude, il convient aussi de s'intéresser à son organisation.

L'entrepreneur construit souvent son organisation en fonction de ses propres comportements et objectifs⁹⁹³ et celle-ci complète ses capacités et le soutien pour passer à travers les obstacles et à mieux affronter l'incertitude. Dans le cas d'un entrepreneur qui tire profit de l'incertitude, nous rencontrerons le plus souvent une organisation qualifiée de participante c'est-à-dire « qu'elle participe activement aux défis de l'incertitude en allant elle-même rechercher l'information pour faire évoluer les routines en fonction de l'évolution technologique et en améliorant la flexibilité afin de mieux s'adapter au changement dans les besoins de la clientèle⁹⁹⁴ » mais dans notre cas, l'organisation se construit aussi avec le crowd...

4.2.9. Liens avec l'incertitude et avec l'effectuation

En l'occurrence, dans le cas de la startup, celle-ci est bien branchée sur divers réseaux à signaux faibles apportant de nouvelles idées comme la « gamification⁹⁹⁵ » pour fidéliser les internautes ; et elle recherche de manière active tout ce qui pourrait favoriser le développement de nouvelles opportunités. Le processus de développement de l'entreprise est très itératif. S'ajoute à cela, une organisation « externe », « ouverte » où participent les parties prenantes et qui joue, elle aussi, un rôle important dans la façon de traiter l'incertitude. En effet, si les parties prenantes croient en la réussite du projet, aident l'entrepreneur lors de coups durs, lui font confiance... ceci renforce chez l'entrepreneur sa croyance en sa capacité à affronter l'incertitude.

⁹⁹³Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg et J. Wocklund (2007), « Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms », *Family Business Review*, vol. 20, no 1, p. 33-47.

⁹⁹⁴ Pierre-André JULIEN, Josée ST-PIERRE, « *entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application* », Communication au 11^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest, octobre 2012, p.14, [Entrepreneur, incertitude et information: un essai d'application](#), page consultée le 3 mars 2015.

⁹⁹⁵ Gamification : La gamification consiste à utiliser des mécaniques de jeu dans un service ou une offre afin d'en faciliter l'adoption et la fidélisation. – (<http://www.fredcavazza.net/2011/04/20/la-gamification-au-service-de-la-retention-et-de-la-transformation/#sthash.3A1rRTYB.dpuf>)

4.2.10. Le soft power à l'œuvre sur la plateforme de crowdsourcing/funding

L'entrepreneur fait clairement appel à l'intelligence collective pour faire « exister » son projet. Nous sommes bien en présence de ce que Jenkins⁹⁹⁶ nomme la « culture participative » où les marges de manœuvre des acteurs sont le résultat de processus de négociation permanents. La production amateur transforme les configurations de production existantes.

-Le crowd et les enjeux de pouvoir : sur la plateforme il s'opère peu à peu un décloisonnement des jeux de pouvoir et des outils de communication afin d'obtenir une collaboration plus participative grâce à des informations partagées et à un accès systématique aux données. Ceci permet à l'entreprise de renouveler ses façons de faire et de mieux communiquer avec le crowd et les porteurs de projets. Pour cela, elle doit adopter des façons de faire transparentes et authentiques telles que le suggèrent la logique d'usage et de gestion des relations⁹⁹⁷ dans les médias sociaux. Néanmoins elle doit rester prudente et vigilante car une communauté, si elle peut être une ressource formidable peut se transformer en un ennemi redoutable si elle est négligée. La communauté peut passer chez un concurrent mais si elle est en colère, elle peut nuire à l'image de marque de l'entreprise. Le fonctionnement final est le résultat de processus de négociation permanents. Par conséquent, l'ouverture vers les contributeurs externes peut réduire la marge de manœuvre de l'entreprise. Certains porteurs de projets refusent d'ailleurs catégoriquement que le crowd intervienne sur leur projet. Il n'est donc guère étonnant que les personnes s'occupant de la plateforme soient très attentives aux échanges qu'elles ont avec le crowd.

Il reste cependant d'autres lieux de frictions potentielles. En invitant la foule à se positionner comme « consultants » la société se met en concurrence avec elle, vu qu'elle assume elle aussi des missions de conseils. Pour l'instant cela n'a pas encore généré de conflits très visibles mais c'est un indicateur de l'asymétrie qui caractérise, malgré tout, les rapports entre l'entreprise et la communauté. Nous constatons donc que l'introduction de cette production des amateurs brouille les frontières en créant des mélanges dynamiques et instables sur la plateforme mais aussi dans l'organisation. De plus, même si le manager est conscient du

⁹⁹⁶ Jenkins H., (2006), *Convergence Culture : Where Old and New Media Collide*, NY University Press.

⁹⁹⁷ Ledingham, J.A. et S.D. Bruning (1998), «Relationship management in public relations : Dimensions of an organization-public relationship», *Public Relations Review*, vol. 24, no 1, p. 55-65.

nouveau rôle qu'il doit jouer, il n'est pas simple pour lui de quitter ses anciens réflexes de manager traditionnel ; ce qui provoque blocages, résistances internes et même non-sens.

4.2.10.1.

Conséquences du nouveau pouvoir

Que retenir de ce cas ? Il illustre un déplacement du pouvoir vers les parties prenantes et celles-ci en mobilisant leurs propres réseaux, amplifient encore cette dispersion du pouvoir. Les parties prenantes constituent dès lors des cercles de plus en plus larges aux pouvoirs dispersés, nécessitant l'instauration d'un management de l'intelligence collective qui peine à se mettre en œuvre. Par ailleurs, le projet d'une plateforme mixte est fondé sur la vision d'un « pouvoir en commun ». Le projet s'inscrit dans la dynamique du « et » plutôt que du « ou », se superpose à l'activité existante tout en la modifiant petit à petit et en la complexifiant. Il est intéressant de remarquer que ce projet s'est « infiltré » dans des espaces existants mais laissés vides, que ce soit au sein de l'organisation ou dans les désirs d'entrepreneuriat non assouvis des investisseurs. Le projet s'est construit en s'appuyant sur les nouvelles technologies, et en intégrant celles-ci dans la logique de fonctionnement de la startup, à travers la gamification par exemple. Les technologies 2.0 imposent aux acteurs de passer d'une logique d'appareil à une logique de réseau. Autre point intéressant : en favorisant les liens faibles, il y a création de nouveaux réseaux relationnels non stabilisés ; ce qui oblige d'une certaine manière les réseaux informels et implicites de l'organisation à se manifester, à se dévoiler. Et ce sont les technologies 2.0 de la plateforme qui rendent ce dévoilement explicite. Il incombe dès lors aux réseaux formels existants d'évoluer rapidement pour prendre en compte ce changement. Enfin, cette approche s'appuie sur la mise en place d'un savoir collaboratif, qui impose à l'organisation comme aux individus des changements radicaux de perception et de réalisation des activités et des processus de décision. Tout ceci impacte significativement les relations et les règles du jeu des acteurs : quelle est dorénavant la place de chacun dans l'organisation ? Quels acteurs gagnent en indépendance ou en contrôle, dans quels buts ? Comment dès lors gérer l'incertitude et ce nouveau type de relation au sein de l'entreprise étendue ? Quels pourrait être l'éclairage de ces situations au vu des apports de la psychanalyse ? Loin d'épuiser le sujet nous proposons une première approche qui consistera pour les organisations à prendre en compte leur « coefficient de transversalité » quand la complexité s'accroît. Ce coefficient pourra ensuite être renforcé par une approche du travail envisagé comme source de création dans sa *dimension subjective* (la réalisation de soi dans le travail) et dans sa *dimension collective* (aucun travailleur n'existe et ne crée seul⁹⁹⁸).

⁹⁹⁸ Gomez P-Y., (2013), *Le travail invisible – Enquête sur une disparition*, François Bourin éditeur, "Société".

Ces démarches sont préconisées pour la startup mais pourraient s'appliquer à d'autres entreprises qui opèrent en contexte de soft power.

4.2.10.2.

Apport de l'approche de Guattari

Les différents acteurs cherchent à se repérer et à structurer cet entrelacement d'interactions/confrontations dans le nouvel environnement qu'est la plateforme. Leur repérage entre en écho avec la Puissance de l'organisation et les processus imaginaires qui y règnent⁹⁹⁹. Il nous a semblé pertinent d'interroger la pratique psychanalytique de Guattari dans son approche de la complexité, pour en tirer des pistes pour le monde des organisations. Guattari s'intéressait au traitement de la psychose et des rapports de pouvoir entre l'institution et les malades. « Le traitement de la psychose met en question le pouvoir dans l'hôpital : puisque c'est l'institution qui soigne le malade, c'est dans ses rapports de pouvoir que se trouve le levier de sa fonction thérapeutique. Or le pouvoir asilaire est calqué sur le modèle hiérarchique pyramidal de la société moderne, de l'État, de la bureaucratie, de la firme capitaliste. La tendance spontanée du pouvoir est de se figer en hiérarchie ; il est rongé par une « entropie institutionnelle » qui peu à peu pétrifie les rapports humains et fait mourir l'institution. Mais il existe, vivante dans cette prison institutionnelle, une « subjectivité inconsciente », un « sujet de l'institution » qui ne se confond pas avec la direction de l'asile. Le pouvoir de l'institution est seulement officiel et manifeste ; il est personnalisé, identifié à la personne du médecin directeur. Le pouvoir réel, lui, est diffus, insaisissable ; il a sa source dans cette subjectivité qui circule dans toute l'institution. Elle est dite *inconsciente* parce qu'elle est *invisible* aux « moi » aveuglés par leurs œillères. Certains « groupes-sujets », c'est-à-dire des groupes constitués pour un objectif spécifique, pragmatique et temporaire, dans certaines circonstances singulières et brèves, sont en position d'*interpréter* la situation par un acte concret qui la débloque et ouvre l'avenir. Il n'y a pas de préposé à l'interprétation ; le fou lui-même peut, dans certains cas, énoncer une interprétation fulgurante¹⁰⁰⁰ ». Ces groupes-sujets sont des agents d'énonciation, supports de désir, éléments de création institutionnelle. Ils se confrontent sans cesse à la limite de leur propre non-sens. Guattari propose le concept de « transversalité » pour désigner à la fois une dimension non hiérarchique du pouvoir et le « lieu du sujet inconscient du groupe ». Est-il dès lors possible de tirer parti de cette subjectivité collective? « Il existe, cachée à notre moi ordinaire, une subjectivité vivante

⁹⁹⁹ Labounoux G., (1997), *Malaise dans l'organisation : le pouvoir imaginaire*, L'Harmattan, Paris.

¹⁰⁰⁰ F.Fourquet, « Une intuition de Félix Guattari », *Revue du MAUSS* 1/ 2007 (n° 29) , p. 555-568 . URL : www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-1-page-555.htm, page consultée le 20 mai 2014.

qu'aucune institution ne peut s'approprier, qu'aucune science humaine ne peut capturer et figer en concepts. On y accède non par une démarche conceptuelle, mais seulement par une expérience directe¹⁰⁰¹ ». Expérience que Guattari nomme la « chaosmose » qui est « l'expérience de rupture de sens, de déterritorialisation, de l'étrange-en nous, n'étant plus entièrement vécue et entendue comme porteuse de destruction mais comme porteuse de lignes de virtualité et donc inséparable de la vie dans ses formes d'organisation. Quand un territoire existentiel ne fait plus sens, chaotise, s'écroule, une machine s'est défaite. Cela signifie que les flux qui la composaient se sont connectés à d'autres flux, opérant d'autres coupures, s'agencant en d'autres machines, produisant d'autres lignes de virtualité, qui pourront se recomposer en de nouveaux territoires existentiels¹⁰⁰² ». Cette lecture de la complexité des relations peut permettre au sujet et à l'organisation de comprendre qu'ils traversent une remise en question, qu'ils sont dans un « entre deux », un espace de médiation, de négociation pour leur permettre de (re)trouver un sens. Quant à la méthodologie à utiliser pour arriver à élaborer une intelligibilité des processus à l'œuvre, Guattari suggère de favoriser la prise de parole des individus en collectif, sur base volontaire, avec l'accompagnement d'un praticien en santé mentale par exemple. Cette première approche favoriserait les situations d'« interprétations » suggérées par Guattari et décroîserait les blocages imaginaires ou non des acteurs.

De plus, l'approche de Guattari permet d'appréhender le vécu chaotique au travail non seulement comme une expérience individuelle (la chaosmose), mais aussi comme une expérience collective et démocratique (la subjectivité collective) afin de pouvoir mieux vivre ces situations en tant qu'individu et d'augmenter le coefficient de transversalité de l'organisation. Selon F. Fourquet : « On ne maîtrise pas la subjectivité, mais une politique psychanalytique peut augmenter le « coefficient de transversalité » de l'institution, assouplir les hiérarchies, ouvrir les cloisons, intensifier la circulation, décentraliser les leviers du pouvoir, encourager les initiatives provenant de la base, même les plus farfelues. On peut ainsi rendre l'institution plus fluide et plus attentive au travail qui s'opère inconsciemment en elle. De même que l'individu peut se débloquent en s'acceptant tel qu'il est et en accueillant les manifestations de sa partie inconsciente, de même le groupe-sujet peut s'ouvrir en accueillant les symptômes de l'inconscient, en acceptant l'humour critique, la contestation des rôles et des statuts certes utiles au fonctionnement, mais peu propices à la manifestation de la vérité. L'inconscient est toujours dérangeant, parfois même choquant ; alors, comment l'accueillir si on se prend au sérieux et si on le condamne au nom de la bienséance et du politiquement

¹⁰⁰¹ *Ibidem*.

¹⁰⁰² Rolnik, S. (1992). La dame en noir. www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/21chi01.pdf

correct ? L'humour est l'antidote de cette prise au sérieux¹⁰⁰³ ». Plaidons donc pour plus d'humour dans les organisations et par ce biais, rappelons-nous que nous pourrions analyser certains symptômes organisationnels en donnant la parole à tous. De nouvelles formations en dynamique collective se basent d'ailleurs sur l'approche de Guattari et de la systémique. Nous pensons ici aux formations en constellations systémiques professionnelles données par le CFIP (centre pour la formation et l'information psychosociologique¹⁰⁰⁴) qui visent entre autre à « mieux comprendre et clarifier les dynamiques invisibles qui se jouent dans les systèmes personnel, professionnel et organisationnel¹⁰⁰⁵ ».

4.2.11. Limites et valeur ajoutée

4.2.11.1. Limites

Nous avons décidé d'axer notre étude sur l'importance stratégique d'une prise en compte proactive de l'aléatoire et elle s'intéresse avant tout à la figure de l'entrepreneur.

4.2.11.2. Valeur ajoutée

La valeur ajoutée de l'approche se situe surtout, selon nous, dans le fait que la résolution de l'incertitude n'est pas une opération de type cognitif mais bien une opération de transformation de l'environnement. Transformation qui est avant tout sociale au sens où elle développe des liens avec d'autres parties prenantes au processus, et que cette transformation crée une nouvelle « organisation » dans laquelle opère un management mutant, évolutif que nous pourrions qualifier de créole mais aussi d'« épigénétique » au sens où, tout comme le comportement humain peut moduler l'expression de ses gènes, qu'il se reconfigure sans cesse en fonction de sa communication avec le monde extérieur et avec son propre écosystème interne (réseaux, organes, tissus et cellules), ce nouveau management mutant se reconfigurerait également suite aux agissements des parties prenantes, du crowd et des

¹⁰⁰³ F.Fourquet, « Une intuition de Félix Guattari », *Revue du MAUSS* 1/ 2007 (n° 29) , p. 555-568 . URL : www.caim.info/revue-du-mauss-2007-1-page-555.htm, page consultée le 20 mai 2014.

¹⁰⁰⁴ Voir le site : www.cfip.be

¹⁰⁰⁵ http://www.cfip.be/content.php?cle_menus=1276089435&cle_data=0&langue=french, page consultée le 31 mars 2015.

évolutions d'internet. Entrepreneurs, parties prenantes et organisations s'inscrivent dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage.

Ceci se remarque particulièrement sur la plateforme de crowdfunding car le web renforce encore cette tendance en transposant en quelque sorte l'agilité technique en agilité sociale. L'entrepreneur doit apprendre à gérer de nouvelles relations avec les collectifs de travail, à s'insérer dans de nouveaux groupes et à en comprendre les fonctionnements formels et informels ; en retour l'habilité développée dans les usages des Tic permet la production de nouvelles connaissances pour cette entreprise émergente. Ceci génère un mouvement permanent allant des Tic (et leur évolution) à la réflexivité entrepreneuriale et aux apprentissages organisationnels.

Nous avons aussi voulu proposer une approche réaliste de l'entrepreneur en situation d'incertitude. Dès lors, comprendre une entreprise c'est d'abord tenir compte de sa capacité à répondre à l'incertitude. Et cette réponse n'est pas une réponse individuelle : grâce à la généralisation des réseaux sociaux, nous constatons que les réponses à l'incertitude relèvent de comportements collectifs vis-à-vis du changement. Ces comportements collectifs ne sont pas toujours conscients, il convient de les faire émerger et de les expérimenter. C'est ici que le coefficient de transversalité de l'organisation de Guattari peut prendre tout son sens. La collectivité a donc un rôle clef permettant de braver l'incertitude et de minimiser l'ambiguïté informationnelle ; à l'entrepreneur d'en tenir compte !

4.3. Préconisations et recommandations aux entreprises

Nous souhaiterions terminer cette recherche en proposant quelques recommandations aux entreprises tentées par les outils du web 2.0.

- Tout d'abord, pour qu'une entreprise réussisse à intégrer ces pratiques 2.0, il faut qu'elle comprenne ce que signifie le fait d'habiter dans ce monde en réseau, ainsi que les besoins et les attentes des gens qui consomment ses services dans ce cadre. Elle doit aussi accepter l'idée que l'évolution est sans fin et qu'elle devra s'adapter à des changements émanant de sources inattendues. Sinon, toutes ses offres d'applications composites, de blogues et de services collaboratifs ne seront que gaspillage de temps et d'argent.

Pour l'aider à adopter un niveau plus global de compréhension, elle peut confronter sa vision stratégique à celles que nous avons développées à travers les métaphores et le recours aux sciences du chaos et de la complexité.

- Faire cohabiter l'ordre 1.0 et la transversalité du 2.0 dans les médias sociaux peut se décliner assez facilement en élaborant une charte d'utilisation de ceux-ci qui soit claire et mise en ligne afin de préciser quels types de propos sont attendus et dans quelles circonstances ceux-ci pourraient être retirés.

Pour que les nouveaux usages du Web2.0 dépassent le stade de projet pilote et qu'ils puissent s'inscrire dans une approche intégrée, il convient de bien déterminer la vision stratégique de l'organisation en matière de Web 2.0. Il faut ensuite songer à y consacrer des ressources, humaines et financières et communiquer sur les initiatives et projets web 2.0. Enfin les aspects juridiques ne sont pas à négliger.

- Une autre question qui revient souvent est celle de savoir si l'organisation est mûre pour l'intégration du Web. Il convient tout d'abord d'analyser le type de management qui caractérise l'organisation. En effet, un climat empreint de conflits ne sera pas un terrain propice à un système de relations basé sur la transparence, l'échange et la participation de tous. De plus, le web 2.0 peut être en contradiction avec certains contextes qui ont une culture du contrôle fortement développée. Hormis ces deux cas de figures, il nous semble que l'aspect communautaire ne doit pas effrayer les dirigeants. En effet, les systèmes communautaires, même s'ils apparaissent comme moins hiérarchisés, ne signifient pas pour autant qu'ils soient moins structurés. Ils font appel à d'autres mécanismes de coordination et les structures dans lesquels ils opèrent, sont plus souples et plus adaptatives.

- Quant à l'idée de fonctionner en mode émergent, beaucoup de dirigeants estiment ne pas en avoir l'énergie. Ici encore, il convient de rappeler que les apports de l'émergent ne sont pas toujours des éléments positifs. Tout ce qui est émergent n'est pas bottom up ni participatif. De plus, cet émergent va vite se confronter à une certaine forme de régulation. Les entreprises peuvent donc, comme nous l'avons vu dans l'étude de cas concernant l'entreprise active dans le crowdfunding, considérer que l'émergent (le nouveau marché induit par la plateforme) est un plus par rapport aux activités de base de l'entreprise. Une autre possibilité pourrait être de capitaliser beaucoup plus sur les apports de la forme émergente, et dans ce cas, elle rejoindra le giron traditionnel de la gestion.

- Favoriser les situations d'optimisation indirecte. Vouloir optimiser les processus est une ambition élevée, qui tend vers la recherche de la perfection. Nous estimons qu'il est préférable de suivre une démarche plus modeste, qui cherche à atteindre un optimum, mais de façon indirecte : en élucidant le processus, c'est-à-dire en le rendant clair et visible, donc discutable. Ainsi on invite implicitement les acteurs du processus à l'améliorer, le surveiller, le faire évoluer. Les acteurs peuvent ainsi échanger au sein des réseaux sociaux internes ou à l'aide d'un wiki.

- Devenir une entreprise ambidextre :
 Aujourd'hui, l'organisation « ambidextre » est vue comme conciliant deux impératifs difficiles à concilier et dont l'horizon temporel est différent : l'activité d'exploitation et l'activité d'exploration. Les moyens pour parvenir à cette combinaison sont structurels et managériaux. Le crowdsourcing intégré dans une organisation existante, peut donc apparaître comme une forme aboutie de l'entreprise ambidextre.
 L'approche « structurelle » consiste à séparer, au niveau de la structure organisationnelle, les deux types d'activités, avec une intégration par l'équipe dirigeante. Ces organisations ont besoin de managers capables de comprendre différents types d'activités et d'être à la fois rigoureux en matière de réduction de coûts et libres dans leur manière de penser.
 L'approche « managériale » repose sur les individus, considérés comme étant les mieux à même de diviser leur temps entre les deux activités contradictoires et souvent conflictuelles. Or, c'est le management qui décide de la répartition des activités des individus dans une organisation. Les organisations peuvent parvenir à combiner exploitation et exploration grâce aux modes de management mis en place. Google, du temps où il accordait 20% du temps de travail à ses employés pour développer leurs projets créatifs, était un très bon exemple de cette approche managériale.

- Mieux gérer l'information : il devient essentiel de mettre en œuvre des règles pour :
 - Organiser le flux d'informations pour éviter d'être noyé sous les masses de données inutiles (en sériant par exemple les sources d'informations, les personnes ressources ou les flux RSS indispensables);
 - Hiérarchiser les urgences, notamment en instaurant des temps de déconnection pour pouvoir se concentrer sur les tâches importantes ;

-Vérifier l'information car les décisions et les choix pris seront affectés par la qualité de l'information initiale. Or le Web 2.0 propose le pire et le meilleur, la question de la recherche d'information pertinente est donc essentielle dans un tel contexte ;

-Instaurer un service de veille d'informations car le traitement de l'information au sein du web 2.0 a évolué d'un modèle d'informations «top-down» où le management, la hiérarchie étaient en charge de la communication, vers une gestion de l'information qui se fait quasiment *a posteriori*. L'information essentielle étant celle qui aura été jugée importante par la communauté. Ceci nécessite de mettre en place des mécanismes de veilles efficaces afin d'anticiper au mieux les informations qui seront jugées comme essentielles.

- Mieux gérer la communication : La fonction de communication, quant à elle, doit offrir une expertise sur les contenus et les supports utilisés dans des projets de collaboration. En faisant évoluer son rôle, la communication assure une cohérence des messages, informe sur les règles d'utilisation des médias sociaux internes et externes et fournit les règles, procédures et outils de suivi nécessaires au bon déroulement des projets 2.0.

Elle doit aussi tenir compte du contexte « éclaté » dans lequel elle opère et chercher sans cesse à trouver les meilleurs canaux pour diffuser ses messages auprès de cibles changeantes et de supports de communication en évolution constante.

- Prendre en compte la résistance au changement : cette résistance au changement est un concept complexe, englobant des réalités à la fois psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles. Il convient donc de rester prudent lorsque l'on aborde la résistance comme un concept unique et global. Il conviendrait plutôt de s'intéresser aux objectifs à la fois collectifs et individuels qui sont à l'origine de la résistance. Le plus souvent, le but recherché par les différents acteurs est de maintenir autant que possible le statut quo dans l'organisation. Si généralement l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci, cette piste ne résout pas tout. Il nous semble qu'une démarche intéressante et qui pourrait se dérouler en parallèle concerne le coefficient de transversalité de l'organisation évoqué par Guattari. A travers cette démarche, qui assouplit les hiérarchies, ouvre les cloisons, intensifie la circulation, décentralise les leviers du pouvoir, encourage les initiatives provenant de la base, la résistance au changement explicite de certains acteurs pourrait devenir un facteur positif dans la mise en œuvre du changement. Écoutées et comprises par le management, ces résistances qui

émergent, qui sont explicites peuvent faire découvrir des problèmes réels à corriger et mettre à jour les peurs et craintes des acteurs du changement.

- Favoriser l'implication à tous les niveaux de la PME par un management de la séduction : le concept d'implication met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation et celle-ci a besoin de percevoir une forme de retour sur investissement. Cela peut se concrétiser par une évolution dans l'organisation, mais aussi le sentiment d'être apprécié (ce qui se traduit dans le système de notation sur les plateformes de crowdsourcing par exemple).

L'activité professionnelle devient alors un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi. Jean-Michel Plane a longuement étudié le management de la séduction et pour lui, « dans la perspective du management des équipes, l'un des enjeux pour un manager rusé et séducteur est de chercher à répondre à des attentes de collaborateurs dont la loyauté ne se caractérise plus par leur ancienneté dans l'entreprise. Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles ces derniers se sentent écoutés et reconnus car toutes les recherches montrent une relation étroite entre le niveau d'engagement des collaborateurs et le développement d'un avantage concurrentiel durable¹⁰⁰⁶ ». Le séducteur est aussi celui qui sait communiquer et faire adhérer ses collaborateurs. Pour ce faire, le manager doit s'inspirer des méthodes de communication utilisées par le Community Manager et adopter le profil d'un leader serviteur tant envers la foule qu'avec ses propres équipes. En concevant l'activité professionnelle (de la foule et de ses équipes) comme un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi, -ce qui correspond à la perspective d'un individu hypermoderne hédoniste et centré principalement sur lui- le rôle du manager se rapproche de celui de coach. Il doit dès lors, porter une attention toute particulière à sa propre formation et veiller à ce que celle-ci ne se limite pas à l'usage des outils collaboratifs, traditionnellement proposée, mais prenne en compte la palette des soft skills qui lui seront nécessaires pour agir en « séducteur ».

Il existe aujourd'hui des formations qui permettent à des patrons de susciter l'émotion théâtrale... être séducteur devient alors une nouvelle compétence managériale qui permet de lier sans enchaîner...

¹⁰⁰⁶ Plane Jean-Michel, (2008), « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, 2008/6 n° 259, p. 49-53.

Ces différentes recommandations peuvent servir, du moins l'espérons-nous, de fondement à l'élaboration de nouveaux mécanismes de coordinations. Reste à l'entrepreneur d'en faire l'expérimentation au sens de Guattari.

4.4. En conclusion

*« Nous ne vieillirons pas, car le temps continue de nous amuser.
Avec lui nous rions, et nous jouons de l'éternité,
nous nous en moquons, de toutes nos dents,
de nos os, de notre rire interminable, de notre soif, qui, pour
nous mener au cœur de l'ivresse, nous change en sable.
Nous sommes d'ailleurs ;
et rien de ce qui est étranger ne nous est indifférent. »*
Philippe Léotard

Souvenons-nous que « « La créolisation nous invite à penser le continuum du devenir, en nous incitant à ne pas nous satisfaire des limitations impliquées par et dans nos découpages. Plus exactement, elle suggère de penser un continu, sous les discontinuités apparentes sans pour autant identifier la continuité dégagée au régime de la perpétuation du même, ou de la distribution des prédicats de l'identité au travers du registre de la variation¹⁰⁰⁷ ».

A la lecture de ce qui précède, plusieurs réflexions surgissent. Premièrement, une réflexion qui touche à une mise en évidence d'un « manque » de perspectives quant aux pratiques du chercheur si l'on considère ce qu'implique l'approche par la complexité.

En effet, celle-ci est une réelle remise en cause des approches de type rationaliste qui se fondent sur la stabilité, la synchronie et l'homogénéité. Cet « ordre » permet dès lors au chercheur de construire des systèmes grâce à des méthodes qui se voulaient universelles, achroniques et acontextuelles. En agissant ainsi, en utilisant les mêmes protocoles, ainsi que l'interchangeabilité du chercheur comme gage supplémentaire de l'objectivité des recherches menées, cette manière de procéder aboutit malgré tout à une impasse. En privilégiant

¹⁰⁰⁷ Ménil, A., (2009), « La créolisation, un nouveau paradigme pour penser l'identité », *Rue Descartes*, 2009/4 n°66, p.8-19.

l'homogénéité et la stabilité cela a entraîné « la nécessité de la synchronie, qui interdit d'imaginer l'instabilité parce que celle-ci a besoin de temps pour pouvoir s'imaginer, s'observer, comme la durée du film s'oppose à la recherche d'instantanéité de la photographie. La fiabilité de l'instrument et du protocole invariable et reproductible, [...], repose sur la prédictibilité du monde¹⁰⁰⁸ ». Cette prédictibilité est de plus en plus remise en question et ce dans de nombreuses disciplines. Nassim Nicholas Taleb démontre d'ailleurs dans ses ouvrages¹⁰⁰⁹ les nombreux dangers auxquels nous exposent une telle croyance et les stratégies qui en découlent en entreprises.

Mais alors, comment construire un modèle qui se fonde sur l'instabilité, l'hétérogénéité, la contextualité, le sens ? Il nous semble que des pistes se dessinent notamment dans l'univers du web 2.0 et celles-ci ont une caractéristique étonnante : plutôt que de s'opposer aux dimensions de l'instabilité, de l'hétérogénéité etc., elles ne souhaitent pas les vaincre mais en faire des alliés. Point d'éradication observée, mais une logique du « et » à la place de celle du « moins ». Le pouvoir doux des réseaux implique davantage un travail collaboratif entre les équipes concernées.

De plus, le fonctionnement effectuel des entrepreneurs favorise la relation à la transaction. Il y a recherche d'une création de valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes au projet. Il y a aussi un souci de ces nouveaux entrepreneurs d'être à l'écoute de tout ce qui traverse non seulement l'entreprise mais aussi la société. Les approches de Guattari concernant les agencements collectifs et le coefficient de transversalité sont des pistes innovantes pour y parvenir et donner la parole à chacun.

Les sociétés créoles démontrent qu'elles ont toujours su métaboliser ce qu'elles rencontrent. De leurs héritages divers, elles font une substance nouvelle qui leur est propre. Ainsi, la créolisation relève plus de capacités d'assimilation et de construction que de dissolution et fragmentation des sujets. Jean Benoist fait remarquer que « comme toutes les sociétés, elles trient, transforment et font leur ce qui vient d'ailleurs, sans se dissoudre, sans que leurs sujets soient « fragmentés » ; par contre ce qui fut frontières entre ceux qui les ont formées, s'est progressivement aboli tandis que se constituait leur espace commun¹⁰¹⁰ ». C'est ainsi que pour

¹⁰⁰⁸ Robillard (de), D. , (2006), « D'un chaos à l'autre, à l'autre-chaos métaphorisé » [en ligne, url : [http : //www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf](http://www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf)].

¹⁰⁰⁹ Taleb, Nassim Nicholas, (2010), *Le cygne noir*, Les Belles Lettres, et Taleb, Nassim Nicholas, (2013), *Antifragile ou les bienfaits du désordre*, Les Belles Lettres.

¹⁰¹⁰ Benoist, Jean, (1999), « Les mondes créoles comme paradigme de la mondialisation ? », in *Universalisation et différenciation des modèles culturels*, sous la direction de S. Abou et K. Haddad, Aupelf-Uref/Université St-Joseph, Beyrouth, pp. 96-104 ; document [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/benoist_jean/mondes_creoles_paradigmes/mondes_creoles.html, page consultée le 31 mars 2015.

l'entrepreneuriat nous sommes dans une activité collective, dans laquelle interviennent non seulement les fondateurs mais aussi les personnes avec qui ils sont en relation et qui apportent des ressources, de l'aide. Ainsi d'anciens collègues, des partenaires avec lesquels ils ont travaillé par le passé, des enseignants, des membres de la famille ou encore des amis apportent des ressources au projet. Ceci illustre bien l'idée d'un encastrement de l'activité économique dans les relations sociales et ce même quand l'entreprise est très entourée par des dispositifs de soutien régionaux.

Il y a aujourd'hui une réelle nécessité de structurer l'information autour de systèmes adaptatifs qui font sens. Le défi à relever est de taille car ces espaces d'information changent plus rapidement que le temps qu'il nous faut pour les concevoir. Le siècle passé a connu des modifications significatives dans la façon dont l'information était ordonnée, désordonnée, construite et décomposée à nouveau. Aujourd'hui, les principes de la créolisation peuvent nous inspirer au sens où ils peuvent orienter l'errance chaotique de ces espaces d'information. Ils peuvent aussi s'appliquer au design de l'information dont le but est de créer l'ordre, mais un ordre de type archipélitique. En effet, les systèmes technologiques adaptatifs actuels ont une forme d'ordre paradoxale : une structure souple, une constante adaptation, permettant les échanges harmonieux et fluides entre des informations textuelles et des informations quantifiées à travers quelque chose qui serait un « cartilage » de l'information selon l'expression de Thomas Wendt¹⁰¹¹.

Cette créolisation opère également à la manière d'un cartilage dans les formes émergentes des organisations que nous avons étudiées. En effet, soit celui-ci est souple et poreux et il s'opère des échanges, des composantes de passage, entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise sur la base d'un modèle de la participation et de la contribution qui respecte les catégories d'exploitation et d'exploration. Soit le cartilage est moins poreux, la technologie rigidifie les modalités d'accès et/ou d'échanges entre les participants favorisant ainsi des lieux de partage « entre-soi » avec peu de transversalité et qui peuvent recréer des fonctionnements en silo.

Ces nouveaux types d'organisation reposent sur la combinaison de plusieurs technologies en lien avec le web 2.0 comme la mise en relation et l'intermédiation. Ils s'appuient aussi sur des

¹⁰¹¹ Wendt, T. (2013). Information Cartilage — On the Role of Information Architecture in Context-Aware Intelligent Systems Design. *Journal of Information Architecture*. Vol. 5, No. 1-2. [Available at <http://journalofia.org/volume5/issue2/05-wendt/>], page consultée le 31 mars 2015.

modèles d'affaires existants comme dans le cas du crowdsourcing mais ils multiplient les combinaisons et les opportunités d'affaires et c'est en s'appuyant sur plusieurs fonctionnalités qui, combinées entre elles, vont apporter une valeur ajoutée, une nouvelle manière de proposer des services.

Le mot de la fin est issu du dictionnaire créole de Glissant, ce dernier nous propose une parabole de la créolisation :

« Céments »

– Non pas le ciment, mais son aimant, qui attache en toutes manières, au lieu de diviser.

« Et qui dit parabole dit exemple enseigné : la créolisation est à la portée de tous ceux qui acceptent de jouer le jeu du partage et de l'échange¹⁰¹² ».

¹⁰¹² Jean-Louis Joubert, Université Paris XIII (<http://www.edouardglissant.fr/joubert.pdf>)

CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE « SURPLI »

« Le sens de l'histoire est à chaque pas menacé de dévier et a besoin d'être sans cesse réinterprété. Le courant principal n'est jamais sans contre-courants ni tourbillons. Il n'est même pas donné comme un fait. Il ne se révèle qu'à travers des asymétries, des survivances, des diversions, des régressions, il est comparable au sens des choses perçues, à ces reliefs qui ne prennent forme que dans un certain point de vue et n'excluent jamais absolument d'autres modes de perception ».
Maurice Merleau Ponty.

Partant de ce que nous avons observé comme évolution de la communication et de l'information suite à l'introduction du web et surtout du web 2.0 dans les organisations, et plus spécifiquement dans notre cas, les PME, nous avons constaté dans la première partie une tendance, un mouvement qui file à l'infini, tel un pli, et qui semble remettre en cause l'ancien paradigme « top-down » dans les entreprises.

Dans les organisations, ce changement de paradigme ne s'opère pas du jour au lendemain, il y a une période de cohabitation des deux paradigmes dans l'entreprise. Cette juxtaposition de deux logiques différentes suscite des tensions, génère une incertitude supplémentaire qui se greffe à celle du mouvement du monde, en phase de globalisation chaotique.

Cette seconde partie, nommée « dépli » souhaitait apporter des réponses à la question de savoir comment s'opérait pour des PME, cette introduction du web 2.0 dans la trame de l'entreprise. Néanmoins introduire le web 2.0 oblige *de facto* à intégrer une dimension plus vaste, une sorte de macrocosme qui comprend les parties prenantes et même les clients qui adoptent volontiers un profil de consomm'acteur.

Comment s'opèrent ces formes d'intégration ? Quels ajustements sont nécessaires et à quels niveaux ?

De tout temps s'intégrer dans des macrocosmes plus grands, plus larges, a été ressenti comme un risque mais aussi comme un atout. Prenons par exemple la construction européenne où les individus et les peuples sont confrontés à de nouvelles formes de sociabilité. Ce vivre-ensemble doit être vécu comme un défi collectif et non comme une injonction « à des atomes libres¹⁰¹³ » pour avoir une chance de réussir.

Comment notre chef d'entreprise va-t-il pouvoir comprendre et expliquer les modifications à l'œuvre dans son organisation et dans l'environnement plus global dans laquelle celle-ci s'inscrit ? Comment passer d'une vision en silo des différents départements vers une organisation souvent qualifiée de « en réseau » où co-existent les anciennes modalités dominantes et les nouvelles logiques plus collectives ?

Le « surpli » cherche ici à accoucher des diverses couches d'enchevêtrements qu'il nous a été donné d'observer.

Nous avons constaté que les chefs d'entreprise éprouvent un malaise certain, faute d'avoir des repères, des modèles explicatifs pour penser et comprendre les implications du passage au web 2.0. Le contexte économique leur laisse peu le temps de lire, de se former en la matière et pourtant le changement est à l'œuvre, les poussant à se lancer dans l'aventure.

Ce malaise se repère notamment dans leurs discours stratégiques qui génèrent une grande quantité d'oxymorons et de paradoxes. Situations qui sèment perplexité et incompréhension, ajoutant ainsi encore à l'incertitude latente auprès du personnel.

Nous avons donc eu l'idée de recourir à la métaphore, nous inspirant de la célèbre phrase de Confucius « Une image vaut mille mots », pour aider le chef d'entreprise à mieux pouvoir comprendre les enjeux à l'œuvre dans le passage au web 2.0.

La métaphore essaie à sa manière, en permettant de tisser des liens avec ce qui est déjà connu et familier, de structurer le désordre ambiant.

A travers elles sont proposées des analyses sur les façons de décrire les processus organisationnels et les relier à des théories issues de champs disciplinaires variés.

¹⁰¹³ Mattelart, A. (1999), « Histoire de l'utopie planétaire », Ed. La Découverte, p. 375.

Par rapport à notre échantillon de PME étudiées, nous avons observé que celles-ci peuvent se rattacher à trois types de métaphores illustrant les formes d'intégration du web 2.0. dans l'organisation.

C'est ainsi que nous avons proposé trois scénarios de métaphores : le millefeuille, la théorie du chaos et de la complexité, et la créolisation. Ces scénarios ne sont pas susceptibles d'être à la base d'une pièce unique ; une organisation 2.0 étant plutôt à voir comme un espace-temps dans lequel coexistent différentes modalités, différents stades d'ordre et de désordre, mais aussi d'ajustements de toutes sortes, qui produisent des situations inédites.

Les trois métaphores proposées sont donc à voir comme une partie d'un tableau sur lequel l'œil s'attarde soit sur un détail, ou voyage, comme dans les toiles de Turner, à travers la spirale des jeux de lumière, mais il sera nécessaire de prendre du recul pour contempler le tableau dans sa totalité.

Reprenons ci-après les principales caractéristiques et pistes dégagées :

La métaphore du millefeuille est sans doute celle qui se rattache le plus à nos anciennes manières de voir le monde et se retrouve dans de nombreuses disciplines qui récupèrent, bricolent les matériaux du passé avec les nouveautés du temps présent.

Elle s'intéresse ici à la technologie 2.0 que l'on « colle » sur les systèmes informationnels et communicationnels existants, sans trop se préoccuper des impacts stratégiques mais aussi opérationnels. Pensant que « plus, c'est mieux », cette vision montre aussi ses limites, en provoquant généralement un excès d'entropie et de la redondance informationnelle au sens large.

L'utilisation de la théorie du chaos et de la complexité attire l'attention sur le fait que tout est relié et que le désordre apparent n'est pas nécessairement quelque chose de négatif. En effet, il s'opère comme la restitution d'un ordre, là où nos yeux ne perçoivent que du désordre et ainsi une petite modification induite par la philosophie et/ou les technologies 2.0 peuvent avoir des impacts notoires, jusqu'à transformer le business model existant de l'entreprise.

Cette métaphore incite également le dirigeant à envisager une autre manière de conduire le changement dans son entreprise : tout comme lorsque les routes sont pleines de verglas, il faut changer de type de conduite lorsque l'on freine. Il faut se servir du mouvement même du véhicule, de sa cinétique et de son énergie pour rattraper peu à peu la trajectoire initiale. Le dirigeant peut donc envisager d'autres conduites du changement que l'injonction top-down de ses décisions ; il peut essayer d'agir sur les attracteurs et les points de bifurcation du système.

La dernière métaphore, celle de la créolisation, plonge dans le mode de l'émergence: disparition du centre et activités des périphéries, nouvelles manières de faire, nouvelles modalités de collaborer ensemble où les éléments en présence doivent pour Edouard Glissant « être en valeurs ». Car si certains de ces éléments sont infériorisés par rapport à d'autres, « la créolisation ne se fait pas vraiment. Elle se fait sur un mode bâtard et sur un mode injuste¹⁰¹⁴ ». C'est aussi dans cette dernière partie dédiée à la créolisation que nous avons pu confirmer notre troisième hypothèse relative aux nouvelles formes organisationnelles « émergentes » qui exploitent pleinement les ressources d'Internet et fonctionnent en mode effectual.

Enfin, les différentes métaphores que nous avons convoquées s'appuient sur une logique du flou, du sensible, du complexe et du collectif. Mais leur grande force réside dans le fait que cette figure est celle-là même qui ouvre au dialogue avec l'autre, qui fonde réellement la relation d'altérité.

« La métaphore est probablement le seul langage qui puisse parler de l'altérité sans y attenter, parce qu'elle revendique le point de vue de celui qui organise la porosité entre deux univers considérés comme différents. Cette revendication du point de vue de celui qui construit la métaphore laisse la place à l'autre. [...] Le mérite de la métaphore est de permettre la présence de deux « multivers » qui communiquent sans se confondre, et sans être en guerre non plus...¹⁰¹⁵ ».

S'active ici quelque chose qui relève du mode de l'empathie, une expérience vécue de manière collective. Il y a ici une tendance qui montre toute l'ouverture d'un monde, auparavant clos et où les entités communiquaient entre elles, vers l'échange et les flux multiples que chacun reçoit, aménage, réinterprète...relations en réseau, dont internet pourrait être le paradigme. Nous sommes ici dans ce que nous pourrions nommer une « sensibilité baroque ».

Pour rappel, le baroque est une « catégorie esthétique attachée à un type de structure fondée sur une apparente entropie à partir d'un ou de plusieurs axes (schéma multipolaire) et/ou de diagonale génératrice d'illusions motrices, de partitions asymétriques, de liberté, de demi-teintes, de formes ouvertes (rayonnantes, centrifuges), fluides, emphatiques ; tendant à

¹⁰¹⁴ Glissant, E., (1996), « Introduction à une poétique du divers », Paris, Gallimard, p.17.

¹⁰¹⁵ Robillard (de), D., (2006), « D'un chaos à l'autre, à l'autre-chaos métaphorisé » [en ligne, url : [http : http : //www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf](http://www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf)].

valoriser le trompe-l'œil, l'effet pittoresque, le simulacre théâtral, l'expansion scénographique, le baroque (en portugais « barroco » = perle irrégulière)¹⁰¹⁶... ».

Développons plus avant cette idée de « baroquisation » que nous avons déjà développé dans la partie « Pli ». Bien avant Maffesoli et son baroque postmoderne, D'Ors¹⁰¹⁷ introduit le terme d'« éon baroque » pour « désigner une constante de culture qui ferait périodiquement son apparition dans l'histoire, tant en Orient qu'en Occident. [...] L'art baroque prend tout son sens, voire ne se conçoit que s'il se prolonge chez le spectateur. Il ne lui fournit pas un objet fini, achevé, dont il puisse jouir, mais crée un trouble pour susciter en lui une émotion. De ce point de vue, le baroque est l'art empathique par excellence¹⁰¹⁸ ».

Glissant nous dit encore que « l'art baroque est une réaction contre la prétention rationaliste à pénétrer d'un mouvement uniforme et décisif les arcanes du connu. Le frissonnement baroque tend par-là à signifier que la connaissance est éternellement à venir, et que c'est ce qui en fait la valeur. Aussi bien les techniques du baroque vont-elles favoriser l'« extension » au détriment de la profondeur. [...] ...le style baroque fera appel au contraste, au contournement, à la prolifération, à tout ce qui bafoue l'unicité prétendue du connu. [...] le baroque pourrait être une manière de vivre la diversité-unité du monde¹⁰¹⁹ ».

Cette sensibilité baroque ne serait-elle pas la clef permettant d'appréhender des représentations toujours plus complexes du monde, mais aussi de l'organisation 2.0 ? Voyons comment notre quatrième hypothèse se confirme dans le cadre de la PME 2.0.

La « baroquisation » de la PME 2.0 met alors en valeur l'importance d'ajustements transversaux comme la médiation et la négociation dans la panoplie des processus communicationnels. Elle rend compte de l'effervescence et du bouillonnement des socialités actuelles, qui s'expérimentent à travers des interfaces multiples.

Mais « établir des manières d'être-ensemble alternatives requiert de s'inspirer de l'utilisation quotidienne de ces techniques, dans leur sens large, et de détourner les usages que l'on en fait. [...] notre société vivant désormais sur différents plans de réalité grâce aux principes, bien

¹⁰¹⁶ Peçanha, A. M., « Le baroque dans la mode », *Sociétés* 4/ 2008 (n° 102), p. 15-22, [en ligne, URL : www.cairn.info/revue-societes-2008-4-page-15.htm], page consultée le 31 mars 2015.

¹⁰¹⁷ D'ors, E., (1935), *Du Baroque*, Gallimard, réédition en 2000, Paris.

¹⁰¹⁸ Peçanha, A. M., *Op.cit.*, page consultée le 31 mars 2015.

¹⁰¹⁹ Glissant, E., (1987), *Brève philosophie d'un baroque mondial*, Revue de l'Unesco, n° de septembre, [en ligne, URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000765/076517fo.pdf#76505>], page consultée le 31 mars 2015.

connus, de virtualité et de simulation ¹⁰²⁰». La diversification des interfaces est ici ce qui nous permet d'accéder aux différents plis qui nous habitent mais que nous habitons aussi.

Ces « Plis », qui rappelons-le, sont l'emblème même du baroque ! Nous terminons donc cette partie par un double bouclage en quelque sorte vu que nous venons de faire le lien entre « pli-dépli-surpli » et en l'inscrivant dans la perspective baroque, qui est celle de la « folie du voir ». Une « volonté de vouloir capter, et non plus rationaliser, une impression d'ensemble, une ambiance sociétale ¹⁰²¹ ». Cette vue d'ensemble que nous avons essayé de traduire à travers les différentes métaphores.

Néanmoins, nous rencontrons une difficulté car ce qui « émerge » de cette approche baroque de l'organisation 2.0 survient en co-émergence, et en non-linéarité...nous sommes en présence d'une épiphanie des relations transversales, essentiellement pour les entreprises qui décident de se lancer, d'exister d'abord et uniquement sur internet.

Ces nouvelles « textures » de relations se tissent à la manière d'un « surplis » sur le pli, dans l'organisation 2.0. C'est ainsi que nous avons abordé trois niveaux d'ajustements transversaux en partant toujours de la technologie, de son impact sur l'organisation et enfin, sur les aspects humains. Faute de faire ressortir un modèle unique, nous constatons que les entrepreneurs contribuent à chaque fois à structurer ce qui va faire contexte pour leurs actions.

Nous avons vu que les appuis qu'ils trouvent ou construisent peuvent être de différents types. Premièrement, les mondes sociaux variés dans lesquels ils s'impliquent sont à l'origine de beaucoup de ressources et de contraintes. Même lorsque l'entreprise relève de la sphère économique, celle-ci coexiste avec d'autres mondes sociaux. Les entrepreneurs peuvent s'appuyer sur des ressources issues de ces autres mondes, dont ceux qui ne sont pas identifiés comme le contexte évident de leur entreprise. C'est ainsi que Michel Grossetti recense par exemple le « monde militant (l'économie sociale), communautés d'origine géographique (les entrepreneurs migrants), milieux scientifiques (les entreprises innovantes) ¹⁰²² ». C'est ainsi qu'en jouant sur les appuis procurés par plusieurs mondes que les entrepreneurs accèdent à diverses ressources nécessaires à leur entreprise et acquièrent une perception plus large des

¹⁰²⁰ Lebas, F., (2006), Interfaces baroques, *Sociétés* 4 (n° 94), p. 91-103, [en ligne : URL : www.cairn.info/revue-societes-2006-4-page-91.htm], page consultée le 31 mars 2015.

¹⁰²¹ Lebas, F., *Ibidem*, page consultée le 31 mars 2015.

¹⁰²² Grossetti, M., (2015), l'activité entrepreneuriale vue par les sociologues, [en ligne : URL : <http://sms.hypotheses.org/3284>]

opportunités. Nous retrouvons bien ici cette idée d'extension fondamentale et de diversité dont parlait Glissant.

CONCLUSION FINALE

Même si le terme « web 2.0 » semble un peu moins à la mode entre le début et la fin de cette recherche, et que de nouveaux concepts comme le web 3.0 et l'internet des objets lui volent la vedette, il reste néanmoins indéniable que le web 2.0 marque une évolution majeure dans les organisations.

Tout au long de cette thèse nous avons pu observer que le fait même que le web 2.0 nécessite l'intervention de communautés, de la foule etc. n'est pas neutre dans le fonctionnement d'une entreprise. Faire intervenir adéquatement ces utilisateurs de l'extérieur, mais également pouvoir être une entreprise à l'écoute de ce qui se passe sur les réseaux, nécessite une réflexion stratégique en amont, en termes de communication et de management.

Nous avons démontré dans la première partie de notre recherche que la communication dans les organisations avant le web 2.0, s'articulait essentiellement dans un modèle de la transmission, issu de logiques managériales top-down. Néanmoins ce modèle s'hybride à la longue car l'environnement extérieur pousse peu à peu l'entreprise à élargir son champ communicationnel. Que ce soit le marché qui la pousse à être plus attentive aux clients ou encore les découvertes scientifiques comme la cybernétique et la systémique dont les apports se traduisent dans des dispositifs numériques efficaces pour soutenir sa gouvernance de l'information. Petit à petit, nous avons vu comment la communication monte en puissance dans les organisations et comment elle se professionnalise. Nous avons vu également que ce sont les technologies de l'information et de la communication qui vont réellement mettre à jour l'importance de la transversalité de l'information et de la communication dans l'organisation. Ces concepts d'information et de communication entretiennent de plus en plus des relations de voisinage, de recouvrement et de débordement avec d'autres notions dont les nouvelles technologies et le pouvoir. La communication devient stratégique et s'instrumentalise dans l'organisation. Il y a de plus en plus une imbrication étroite entre les processus communicationnels et les processus organisationnels. La communication va ainsi devenir la matière première de l'organisation, ce par quoi elle émerge et se matérialise. Elle interagit avec son environnement, s'y adapte et le transforme en retour. A ce premier noyau dur que constitue l'information et la communication dans l'organisation vont se joindre les TIC. Celles-ci de par leur capacité d'appropriation se dispersent dans tous les départements de

l'organisation. Usagers et managers redessinent ainsi grâce et avec elles, l'organisation et ses process.

Vu sous l'angle de notre questionnement de la complexité, nous constatons déjà dans cette première partie où le web 2.0 est encore absent, que la circulation de l'information et de la communication dans les organisations sont déjà des notions qui s'articulent et s'imbriquent l'une dans l'autre. Tout comme l'entreprise assied sa performance en développant à la fois des activités d'exploitation et d'exploration, il nous semble que le couple information et communication s'inscrit dans une dynamique similaire. Ensuite, par rapport à notre questionnement sur l'incertitude, nous constatons une mise en tension perpétuelle entre ordre et désordre qui sont générés par ces deux concepts. Les systèmes d'informations et les discours stratégiques essaient par exemple de stabiliser et structurer les informations alors que le message de la communication externe, une fois sorti de l'entreprise, fera l'objet d'une diffusion sur laquelle l'entreprise n'aura que peu de prises. A l'interne, les TIC peuvent permettre aux usagers de partager des connaissances, de faire exister tout un réseau informel non structuré. Les TIC débordent donc largement du champ de systèmes d'informations, même si ceux-ci deviennent de plus en plus paramétrables et adaptatifs au fonctionnement souhaité. Les années 1990 voient la professionnalisation du métier de communicant dans l'entreprise mais très vite, celui-ci est plongé dans des situations paradoxales qui exigent de lui de diffuser d'une part une information toujours plus importante et transparente et d'autre part, il lui est signifié que sa parole n'est pas crédible et que sa diffusion d'information ne sera suivie d'aucun effet pratique. C'est dans ce cadre déjà bien complexe qu'arrivent alors les outils du web 2.0.

La seconde partie de notre thèse, en mettant en évidence l'interactivité du web 2.0 et des médias sociaux met le focus sur l'utilisateur acteur, sur son désir de participer, de collaborer et d'échanger. L'entreprise décèle rapidement dans ces nouvelles pratiques des avantages qu'elle pourrait exploiter. Mais devient-on si facilement une entreprise 2.0 ? Qu'entraîne le fait d'installer ces outils dans la PME ?

Si aujourd'hui l'utilisation quotidienne des médias sociaux par l'individu lambda, mais aussi notre culture de l'instantanéité, laisseraient supposer que l'usage des médias sociaux en entreprise ne nécessiterait pas de ressources particulières, nous avons vu qu'il en est tout autrement. Cela s'explique d'une part, par le fait que le web participe à la révolution de l'immatériel et donc à l'éclosion de l'entreprise, à un effritement de ses frontières et qu'il modifie les normes liées au travail. D'autre part, la nature conversationnelle des médias sociaux fait en sorte que les internautes s'attendent implicitement à une participation active et pertinente de la part des organisations sur ces plateformes. Les PME doivent donc apprendre à

d'abord mieux connaître chaque média, ensuite la culture et le profil des utilisateurs, et ensuite s'en servir efficacement, ce qui prend du temps.

Au sein de notre terrain, nous avons pu observer que les PME déjà existantes et qui souhaitent devenir des PME 2.0 ne changent pas clairement de modèle organisationnel et communicationnel. Nous avons remarqué qu'elles opèrent plutôt une suite d'ajustements transversaux, qui cherchent leurs équilibres, mais qui tendent *in fine* vers un modèle de la participation et de la contribution auquel les dirigeants n'avaient pas nécessairement pensé en se lançant dans l'adoption de cette nouvelle technologie.

Le web 2.0 est bien un univers complexe, car les outils 2.0 brouillent les frontières et facilitent le passage d'un rôle à un autre des individus. Ceux-ci sont eux-mêmes au cœur d'une profonde mutation puisqu'ils peuvent à la fois être une multitude d'utilisateurs différents mais surtout endosser le rôle d'acteurs et même d'innovateurs grâce aux outils du web 2.0. L'entreprise doit donc tenir compte de cette nouvelle donne dans la redéfinition de sa relation « offre-demande ». C'est ainsi que la PME met peu à peu en place de nouveaux dispositifs faisant intervenir plus largement les consommateurs mais aussi les parties prenantes, notamment les fournisseurs. Peu à peu c'est la gouvernance même de l'information et de la communication qui évolue vers plus de participation. Néanmoins, même si notre première hypothèse s'est trouvée confirmée quant à l'évolution progressive et graduelle de la communication vers un modèle prônant plus de participation, il nous faut bien constater que dans les entreprises que nous avons observées, le type de place à proposer à ce nouvel usager est encore au stade de l'expérimentation. Mais cette place ne doit-elle pas justement toujours être réinventée, négociée avec les consommateurs ? Dans cette optique, le web 2.0 constitue un espace de médiation que peuvent s'approprier les acteurs afin d'élaborer de façon provisoire et locale leurs modalités de participation.

Ouvrir ainsi l'organisation ajoute de l'incertitude au contexte d'incertitude ambiante. C'est ainsi que se remarque, dans les discours stratégiques des dirigeants, un recours grandissant à des figures de style comme l'oxymoron, le paradoxe ou encore la parataxe. Ces figures de styles sont en quelque sorte la signature symbolique du chaos qu'elles traversent.

A l'âge de l'impérialisme narratif selon Phelan, le dirigeant de PME aime raconter l'histoire de son entreprise et de ses produits, et dans le cadre de cette approche, même le phénomène de narration subit l'influence de la technologie 2.0. Outre le recours aux hyperliens ou encore le mix désormais possible de différents médias, c'est le rythme même de la création et de la participation du flux narratif qui s'accélère et qui évolue avec les possibilités offertes par la technologie. La langue devient inventive et de nouveaux termes se créent comme méta-

univers, cybermonde, surfer sur la toile... les usagers quant à eux, annotent, commentent, partagent sur les réseaux sociaux.

Dans la quatrième partie de la thèse, nous comprenons comment la notion d'interactivité modifie fondamentalement le modèle de communication des organisations. La narration devient un processus collectif où des voix convergent ou s'opposent, se répondent ou s'évitent. Les marques sur Internet sont fondées sur une logique communautaire, sur une communication interactive. Elles doivent devenir des marques narratives, qui suscitent des conversations. C'est dans ce contexte qu'apparaît le community manager qui doit suivre et analyser les conversations et animer les différents univers médiatiques. La PME doit élaborer une stratégie pluri-média avec des supports très complémentaires et souvent hybrides. Son discours devient multiple et il est difficile pour elle de maîtriser l'ensemble des modalités de sa relation avec le client, surtout que celui-ci développe des rapports ambivalents avec les marques.

Le web 2.0 change le rôle du communicant dans l'entreprise car sont convoqués au dialogue des profils de non communicants à la base. L'organisation génère ce que Jacques Girin nommait « un mandataire composite » qui aura la charge d'accomplir ce qu'un individu n'a pas le temps de faire lui-même. Ainsi dans cet environnement particulier du « faire faire », la communication devient « l'art de piloter » des échanges dans un nuage communicationnel polyphonique. Elle est un espace organisé et organisant permettant à l'organisation de s'inscrire dans une perspective transformationnelle vers le concept d'entreprise 2.0. Celle-ci est caractérisée par le fait que le web 2.0 va s'implanter dans le système d'information de l'entreprise et que l'utilisateur accède directement à l'interface d'une application en utilisant un navigateur web. Les données sont stockées ailleurs que sur son ordinateur. L'entreprise est mise en réseau et chaque travailleur peut contribuer à enrichir les contenus, à partager et personnaliser l'information à l'aide des outils collaboratifs. Ce concept d'entreprise 2.0 peut s'étendre aux clients et fournisseurs, l'entreprise bénéficiera ainsi des connaissances d'un plus grand écosystème. L'entreprise 2.0 sera enfin présente sur les réseaux sociaux et dialoguera avec ses clients et parties prenantes dans le cadre d'interactions fondées sur le modèle gagnant-gagnant. La forme aboutie de ce processus étant l'expérience de co-crédation d'un produit ou service. Et, nous avons également constaté que dans ces cas de co-crédation, nous assistions à une fluidification des rôles de la conception et de la réception.

Les acteurs de l'entreprise 2.0 évoluent vers une vision commune fondée sur la confiance. Celle-ci devient un prérequis du management numérique et nécessite que les acteurs partagent cette valeur de bonne foi, de confiance dans les relations commerciales qu'ils entretiennent. Ceci permet une approche de l'innovation « élargie » ne dépendant plus uniquement du

département de Recherche et Développement. Ainsi, recourir au web 2.0 nous semble avant tout un acte de management au sens d'une prise de décision entre la hiérarchie et la participation ou entre le contrôle et l'autonomie.

Néanmoins, comprendre ce que signifie le fait d'habiter un monde en réseau n'est pas toujours simple.

Penser le web 2.0 dans les organisations et plus spécifiquement dans la PME, exige de s'interroger sur notre rapport à la technologie d'une part et à notre rapport aux autres d'autre part. En effet, les outils du web 2.0 empêchent la stabilité car ils décroissent à moyen terme les différentes fonctions dans l'entreprise et entraînent de nouvelles formes de coordination, de régulation (et d'auto-régulation) et de communication entre les individus. Ceci pose clairement la nécessité de prendre en compte les ajustements transversaux.

Ces derniers avaient déjà été pressentis comme essentiels dans notre monde post-moderne par des philosophes comme Gilles Deleuze et Félix Guattari qui n'avaient pourtant pas encore découvert le web 2.0 et ses potentialités. Par la suite, Peter Sloterdijk dans sa trilogie des Sphères poursuit leurs réflexions. Ces philosophes nous ont invités à nous pencher sur ces glissements de pouvoir que l'on observe dans des inter-systèmes fonctionnant dans des zones d'entre-deux, d'intervalles, où s'observent des pratiques de chevauchement mais aussi d'osmose. Nous sommes ici dans une zone de transition, entre ordre et turbulences, qui marque le passage d'une technologie outils considérée comme stable vers une technologie sociale caractérisée par l'instabilité. Le web 2.0 a de plus un effet catalyseur qui suscite et facilite à la fois les ajustements transversaux comme nous avons pu le montrer avec l'inbound marketing dans le cadre de la relation client 2.0.

Cette instabilité du web 2.0 fait souvent peur aux dirigeants. La cinquième partie de la thèse affronte de front cette problématique. Quelles pistes leur proposer pour qu'ils puissent piloter leur PME dans un univers chaotique et incertain ? Comment les aider à concevoir de nouvelles visions nécessaires pour mener la e-Transformation et ensuite de pouvoir les partager au sein de son organisation ? C'est ici que le recours à la métaphore comme outil de compréhension et de réflexion a pu se révéler une piste intéressante. A l'utilisation de la métaphore comme outil de formation se sont ensuite ajoutés les apports des sciences du chaos et de la complexité qui ouvrent de nouvelles perspectives de prise en compte des phénomènes d'ordre et de désordre dans les organisations. Métaphores et sciences du chaos et de la complexité furent nos fils rouges pour mieux saisir et expliquer ce qui se passe dans les organisations lors de l'instauration des outils 2.0. Les problématiques soulevées par le web

2.0 bénéficient ainsi d'une approche globale, d'une réflexion à un niveau méso de l'organisation.

C'est également dans cette cinquième partie que nous avons mis en évidence l'importance croissante de l'image et de ses différents supports dans l'entreprise, de son influence quant à la e-réputation. Le recours aux photos et vidéos est de plus en plus populaire chez les internautes et les entreprises doivent développer de nouvelles façons de travailler avec les utilisateurs influents, vu l'impact très viral des vidéos. Au sein de notre échantillon nous avons pu constater que 34% des PME de l'échantillon y recouraient déjà pour présenter leur entreprise et/ou leurs produits.

La première métaphore utilisée fut celle du millefeuille en lien avec l'installation de la nouvelle technologie 2.0. Ce sont les PME qui ont déjà quelques années d'existence qui pratiquent le plus souvent le millefeuille. Nous avons ainsi pu observer qu'ajouter une couche d'outils 2.0 supplémentaires ne crée aucune valeur en tant que telle, dans un statu quo organisationnel. Ajouter une couche de fonctionnalités aux outils existants peut même se montrer contre-productif car chronophage et redondant dans l'utilisation (par la multiplication des canaux de communication par exemple). Néanmoins, même dans le cadre de cette approche, nous constatons que le web 2.0 arrive à s'infiltrer, à percoler dans des espaces laissés vides et que la superposition du millefeuille est amenée à bouger imperceptiblement, dévoilant par la suite d'autres nœuds de connexion qui étaient invisibles auparavant dans l'organisation. Il s'opère une modification latente et peu perceptible de la représentation même de l'organisation qui apparaît alors comme plus complexe et plus hybride.

La seconde approche se référait aux sciences du chaos et de la complexité et s'intéressait quant à elle aux phénomènes de transformations à l'œuvre dans la PME, par le pouvoir des flux. Les organisations sont à la fois productrices d'ordre et de désordre, de processus structurés et anarchiques. La théorie du chaos nous explique comment le dirigeant peut apprendre à piloter son organisation dans l'instabilité et l'incertitude et plutôt que de voir ces deux paramètres d'instabilité et d'incertitude comme des choses à combattre, il doit essayer d'en tirer parti et de combiner ces flux transformationnels avec ses objectifs. « Le changement, l'innovation, dans l'ordre du vivant, ne peuvent être conçus que comme le produit d'un désordre enrichissant parce que devenant source de complexité » nous rappelle Edgar Morin. Les sciences de la complexité nous permettent donc de penser l'organisation et son environnement comme des éléments du même modèle inter relié et le web 2.0 vient encore renforcer les liens qui peuvent être tissés entre ces deux entités, en favorisant notamment les interactions entre l'entreprise et le monde extérieur.

La théorie du chaos a le grand intérêt de nous montrer que le désordre favorise de façon paradoxale l'apparition de nouvelles formes d'ordre. Ainsi, quand les systèmes dynamiques sont loin de leur point d'équilibre, l'on assiste à des restructurations spontanées à grande échelle. Par contre, quand un système est proche du point d'équilibre, il fait preuve d'une certaine stabilité. Ces systèmes avancent à travers l'espace/temps en suivant un chemin appelé attracteur. Les théoriciens du chaos ont observé que des systèmes complexes peuvent ne pas résister à l'influence de certains attracteurs. Ceux-ci les entraînent vers un état d'équilibre ou de quasi-équilibre grâce à des boucles de rétroaction négative qui viennent contrer des fluctuations déstabilisantes. D'autres attracteurs, comme le celui de Lorenz, a tendance à faire basculer le système vers de nouvelles configurations. Ainsi, l'attracteur joue un rôle de régulation dans l'anarchie apparente du hasard.

Cette approche est intéressante dans le cadre du web 2.0 car elle permet d'examiner les synthèses d'ensembles qui émergent en étudiant les interactions entre les composantes individuelles. De plus, il n'est pas possible d'anticiper des résultats à partir de ces composantes individuelles. Il n'y a pas non plus de partie centrale qui dirige les composantes. Celles-ci agissent et interagissent avec leur environnement sans autre référence à un objectif global. Au cœur de cet espace particulier qu'est l'entreprise, système complexe et non linéaire, dans cette zone instable de transition entre ordre et désordre, peuvent néanmoins apparaître des structures organisées, des boucles qui stabilisent l'ensemble du système malgré les perturbations de l'environnement. Nous pensons ici aux expériences d'intraprenariat ou encore d'apprentissage organisationnel, d'intelligence collective, etc. Voir l'organisation comme un flux de transformation permet d'apprendre à se servir de petits changements comme levier permettant de provoquer de grands effets. Quant au web 2.0, celui-ci peut être considéré comme un « système dynamique » qui s'inscrit dans un espace temporel de flux et alimenté par des productions humaines diverses. Il est non-linéaire au vu que la linéarité appelle la prédictibilité. Or le web 2.0, de par ses interactions croisées et multiples, n'est en rien prédictible. Dans le cadre de notre échantillon, nous avons ainsi pu observer trois cas. Premièrement, et cela concerne la majorité des PME observées, les perturbations suscitées par le web 2.0 finissent par disparaître au profit d'une variante vers le retour à la situation antérieure, c'est le vieil attracteur qui est dominant. La théorie du chaos montre que le système peut revenir à son état antérieur par des boucles de rétro actions. C'est ainsi que dans certaines PME, les réseaux sociaux alimentent uniquement la fonction marketing afin de fournir un maximum de données sur les clients et leurs habitudes de consommation. Il y a ici simplement un prolongement des techniques de marketing existantes qui sont simplement mieux exploitées par les outils du web 2.0. Cette configuration pouvant également se

comprendre dans l'approche du millefeuille où celle-ci apparaîtrait alors comme une prolongation des outils gestionnaires existants.

Ensuite, pour certaines autres PME, le web 2.0 fait apparaître un nouvel état, l'attracteur attire les nouvelles énergies vers une nouvelle configuration comme dans le cas de l'entreprise de loisirs créatifs. Enfin, il arrive aussi que les perturbations suscitées par le web 2.0 poussent le système de l'entreprise hors de son équilibre et celle-ci se trouve alors devant de nouveaux points de bifurcations qui peuvent la mener vers d'autres avenir comme dans le cas des plateformes de crowdsourcing.

Enfin, l'apport des fractales de Mandelbrot attire notre attention sur de nouvelles stratégies d'action tant pour instaurer de nouvelles pratiques dans l'organisation que pour concevoir à la suite de Joël de Rosnay, une compréhension plus fine d'un temps fractal.

Comprendre que l'entreprise s'organise en réseau, que ses frontières sont perméables à l'information mais qu'elles ne sont pas clairement définies entre les différentes unités, ni entre l'entreprise et son environnement, que sa hiérarchie est en réseau avec des effets catalytiques croisés et des relations commerciales potentiellement inscrites dans une approche gagnant-gagnant, laisse préfigurer ce qu'il convient de mettre en place afin d'arriver au modèle idéal de l'entreprise 2.0. Prédire, organiser et commander des systèmes dont la complexité va croissante s'avère quasi impossible. Il convient plutôt d'influencer les mécanismes qui produisent les changements plutôt que de réagir à chaque nouveau problème qui surgit en essayant de le solutionner. Ainsi par exemple, la diffusion des TIC peut se réaliser dans le cadre de l'adoption de nouvelles normes managériales, celles-ci opérant comme un attracteur étrange qui mène le système vers un nouvel équilibre. Egalement, le fait que l'émergence de communautés puisse apparaître comme une perturbation qui remet en cause le fonctionnement habituel de l'entreprise, permettra peut-être de repenser la gouvernance avec une logique plus intuitive qui favorisera les mécanismes de coordination.

La sixième partie de notre thèse s'intéresse à la troisième métaphore qui est celle de la créolisation. Celle-ci met le focus sur l'importance de la relation à l'autre et de la diversité. Elle symbolise une ouverture vers l'altérité renforcée en cela par un consommateur au centre de l'organisation et une technologie communicationnelle basée sur l'interaction. De plus, l'intensification des modes de coopération au sein des entreprises entraîne une demande de compétences relationnelles.

L'idée de créolisation outrepassse celle de métissage car la créolisation est imprévisible, on ne peut calculer ses effets. Edouard Glissant nous dit que « c'est le métissage avec une valeur

ajoutée qui est l'imprévisibilité ». Ce processus de créolisation est une façon de se transformer de manière continue, de faire surgir la créativité du désordre et de la disharmonie.

Recourir à la métaphore créole dans le cadre des organisations 2.0 permet au manager de construire un appareil explicatif incluant tout à la fois l'instabilité, l'hétérogénéité et l'importance du sens. Cette construction chaotique permanente qui se diversifie et évolue, se bâtit en partie à travers la communication. Si celle-ci n'est pas fluide, c'est que le chaos qui en résulte est l'ordre de l'autre, de l'étranger. Et c'est justement cette situation que la métaphore de la créolisation permet de dépasser. C'est en effet au sein de ces discours chaotiques et instables que s'impliquent les différents acteurs, qu'ils tentent de se comprendre et de communiquer, renforçant ainsi le lien social.

Cette approche est certainement utile pour les entrepreneurs qui affrontent un contexte d'incertitude radicale, c'est-à-dire dans les cas où ils ne peuvent se baser sur aucun modèle existant. Surgissent alors parfois de nouvelles formes organisationnelles pour les entreprises qui démarrent directement avec un modèle d'affaire 2.0. Ici l'imprévisibilité est une valeur ajoutée du dispositif et il n'est pas possible de prévoir ce qu'il adviendra du projet au moment de son lancement.

Nous voyons bien que ces nouvelles manières d'entreprendre sont loin de la logique causale et du raisonnement linéaire auquel nous avons été formés.

Cette dernière approche est en quelque sorte la manière la plus aboutie de concevoir les ajustements transversaux. Crowdsourcing et intelligence collective se greffent sur l'axe exploitation/exploration des entreprises pour enrichir ce dernier. L'environnement est devenu une production sociale des membres de l'organisation. Ceux-ci peuvent orienter les organisations émergentes vers des modèles prônant plus de participation et de contribution des acteurs soit préférer des formes qui favorisent plus le partage entre soi, avec des modèles de moins en moins poreux. Dans le cadre des entreprises observées, c'est le modèle de la plateforme qui représente et incarne cette nouvelle forme organisationnelle. Nous y retrouvons la multiplication des interfaçages pour chaque projet qui sera piloté par des groupes distincts. Les acteurs peuvent ainsi participer à l'essor d'une architecture web 2.0 qui soutient le modèle de participation et de contribution qu'ils souhaitent comme dans le cas abordé dans notre étude de cas concernant l'entreprise active dans le crowdfunding.

Nous avons ensuite croisé ce processus de créolisation 2.0 avec la théorie de l'effectuation et nous avons observé une réelle synergie, dont bénéficient les nouveaux entrepreneurs. Dans ce cadre, le web 2.0 devient un levier de pilotage vers une organisation plus centrée sur les individus et les groupes. Notre troisième hypothèse s'est donc trouvée confirmée.

Les PME que nous avons observées, et qui ont directement démarré en faisant le choix d'une plateforme et des outils 2.0, se sont retrouvées dans des situations inédites. Plutôt que de s'opposer aux dimensions de l'instabilité et de l'hétérogénéité, ces PME composent avec elles, en font des alliées. Elles font ainsi émerger une nouvelle logique qui est celle du « et » plutôt que celle du moins. Ceci leur permet tout comme les sociétés créoles de métaboliser ce qu'elles rencontrent.

De plus, elles ont multiplié les registres communicationnels en fonction de leurs différentes cibles, que celles-ci soient présentes sur la toile ou en face à face. Le fonctionnement de ces PME montre qu'il y a une réelle nécessité de structurer l'information autour de systèmes adaptatifs qui font sens. Ainsi, les principes de créolisation peuvent s'appliquer au design de l'information dont le but est de créer un ordre, mais un ordre de type archipélique permettant des échanges harmonieux et fluides et en constante adaptation. Nous sommes en présence de tentatives d'ouverture et de communication entre des entités qui ne communiquaient pas, de partage de flux multiples que chacun peut aménager, réinterpréter... au sein d'un fonctionnement en réseau dont internet pourrait être le paradigme.

Pouvoir intégrer toutes ces tendances, toute cette polyphonie nous amène à considérer que la PME innovante capable de cette opération de créolisation, est dotée d'une sensibilisation baroque au sens où cet art ne fournit pas un objet fini et achevé au spectateur. L'art baroque ne prend son sens que s'il se prolonge chez le spectateur. Il permet aussi d'intégrer les situations paradoxales comme le fait remarquer Glissant quand il évoque que le baroque pourrait être « une manière de vivre la diversité-unité du monde ».

Cette baroquisation de la PME survient en co-émergence, en non-linéarité et nous met en présence d'une épiphanie des relations transversales tout en faisant coexister à la fois le monde 1.0 qui relève toujours du contrôle, de la hiérarchie et de l'organigramme avec le chaos généré par le 2.0. qui prône la transversalité, la fin des silos et l'intelligence collective. C'est ainsi que nous pouvons observer de nouvelles formes organisationnelles en éaction constante.

Cette nouvelle structure organisationnelle, non pensée par les dirigeants au départ, repose essentiellement sur les individus et leurs interactions dans le système communicationnel. C'est donc plus un virage progressif vers de nouvelles modalités de relations entre la PME et ses parties prenantes auquel le web 2.0 nous invite à prendre part.

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre d'attestation de la Région relative aux audits réalisées et clause de confidentialité

QUESTIONNAIRE QUALITATIF A L'ATTENTION DES DIRIGEANTS DE PME QUI ONT ÉTÉ AUDITEES ENTRE 2010 ET 2014

Nous avons mené 11 entretiens qualitatifs semi-directifs en face à face d'une durée d'une heure avec des dirigeants de PME.

La ventilation des entretiens a respecté la représentativité des secteurs. Ainsi nous avons interrogé 4 sociétés vendant des biens de consommation, 3 qui proposent des services aux entreprises, 2 qui vendent des produits à l'industrie et 2 qui vendent des services aux consommateurs.

Le but des entretiens était de recueillir le « ressenti » des dirigeants dans le passage de leur PME vers le web 2.0.

Bonjour,

Votre société a fait l'objet d'un audit relatif à votre demande de prime « Rentic » ou « e-business » entre 2010 et 2014. A travers ces quelques questions nous aimerions recueillir vos remarques et observations sur les transformations que vous observez dans votre PME suite à l'instauration des outils du web 2.0.

- Quelles étaient vos principales motivations à vouloir utiliser les outils du web 2.0 dans votre PME ?
- Et vos principales craintes ?
- Quel a été le moment le plus dur à passer ?
- En quoi estimez-vous que cela impacte votre communication (tant avec vos clients, qu'avec votre personnel et vos fournisseurs) ?
- Que pensez-vous des réseaux sociaux et de leurs apports pour votre activité ?
- A qui confiez-vous la communication en ligne et pourquoi ?
- Votre personnel s'est-il vite adapté au nouveau système ?
- Quels sont les avantages pour vos clients ?
- Pensez-vous donner une réelle place au consom'acteur dans un futur proche et pour quels types de collaboration ? Pourquoi ?
- Comment faites-vous savoir à vos clients et prospects que vous avez un nouveau site ?

Merci .

Annexe 3 : Tableaux de l'observation quantitative

Entreprises	Société déjà existante	Dirigeante	Mono entreprise	2 à 4 personnes	5 à 10 personnes	11 à 20 personnes	Plus de 20 personnes
Entr 1	1	0	1	0	0	0	0
Entr 2	1	0	0	1	0	0	0
Entr 3	1	0	0	1	0	0	0
Entr 4	1	1	1	0	0	0	0
Entr 5	1	0	0	1	0	0	0
Entr 6	0	1	0	1	0	0	0
Entr 7	0	0	0	0	1	0	0
Entr 8	1	0	0	0	1	0	0
Entr 9	1	0	0	0	1	0	0
Entr 10	1	0	0	0	0	1	0
Entr 11	1	0	1	0	0	0	0
Entr 12	0	0	0	0	0	0	1
Entr 13	0	1	0	1	0	0	0
Entr 14	1	0	0	1	0	0	0
Entr 15	1	0	0	0	1	0	0
Entr 16	1	0	0	0	1	0	0
Entr 17	1	0	0	0	1	0	0
Entr 18	1	0	0	0	0	1	0
Entr 19	1	0	0	1	0	0	0
Entr 20	1	0	0	0	0	0	1
Entr 21	1	0	0	0	1	0	0
Entr 22	1	0	0	0	0	1	0
Entr 23	1	1	1	0	0	0	0
Entr 24	1	1	1	0	0	0	0
Entr 25	1	0	0	0	0	0	1
Entr 26	1	0	0	1	0	0	0
Entr 27	1	0	0	0	1	0	0
Entr 28	1	0	0	0	0	0	1
Entr 29	1	0	0	0	0	0	1
Entr 31	0	1	1	0	1	0	0
Entr 32	1	0	0	0	1	0	0
Entr 33	1	0	1	0	0	0	0
Entr 34	1	0	0	0	1	0	0
Entr 35	1	1	0	1	0	0	0
Entr 36	1	0	0	0	1	0	0
Entr 37	1	0	0	0	1	0	0
Entr 38	1	0	0	0	1	0	0
Entr 39	1	0	0	0	1	0	0
Entr 40	1	0	0	0	1	0	0

Entreprises	Société déjà existante	Dirigeante	Mono entreprise	2 à 4 personnes	5 à 10 personnes	11 à 20 personnes	Plus de 20 personnes
Entr 41	1	0	0	0	0	0	1
Entr 42	1	0	1	0	0	0	0
Entr 43	1	0	1	0	0	0	0
Entr 44	0	0	0	1	0	0	0
Entr 45	0	0	0	1	0	0	0
Entr 46	1	0	1	0	0	0	0
Entr 47	1	0	0	0	1	0	0
Entr 48	1	1	0	0	0	0	1
Entr 49	1	0	0	0	0	0	1
Entr 50	1	0	0	0	1	0	0
Entr 51	1	0	0	0	0	1	0
Entr 52	1	0	0	1	0	0	0
Entr 53	1	0	0	1	0	0	0
Entr 54	0	0	1	1	0	0	0
Entr 55	0	0	1	0	0	0	0
Entr 56	1	0	0	0	0	0	1
Entr 57	1	1	0	1	0	0	0
Entr 58	1	0	0	0	0	0	1
Entr 59	1	0	0	0	1	0	0
Entr 60	1	0	0	1	0	0	0
Entr 61	1	0	0	0	0	0	1
Entr 62	1	0	0	1	0	0	0
Entr 63	1	1	1	0	0	0	0
Entr 64	0	1	0	1	0	0	0
Entr 65	1	0	0	0	1	0	0
Entr 66	1	0	0	0	0	1	0
Entr 67	1	0	0	1	0	0	0
Entr 68	1	0	0	0	1	0	0
Entr 69	1	0	0	0	1	0	0
Entr 70	1	0	0	0	1	0	0
Entr 71	1	0	1	0	0	0	0
Entr 72	1	0	0	0	1	0	0
Entr 73	0	0	0	1	0	0	0
Entr 74	1	1	0	1	0	0	0
Entr 75	1	0	0	1	0	0	0
Entr 76	1	0	0	1	0	0	0
Entr 77	1	0	1	0	0	0	0
Entr 78	1	0	1	0	0	0	1
Entr 79	1	0	0	0	1	0	0
Entr 80	1	0	0	0	1	0	0
Entr 81	1	0	1	0	0	0	0
Entr 82	0	1	1	0	0	0	0

Entreprises	Société déjà existante	Dirigeante	Mono entreprise	2 à 4 personnes	5 à 10 personnes	11 à 20 personnes	Plus de 20 personnes
Entr 83	1	1	0	1	0	0	0
Entr 84	1	0	0	0	0	1	0
Entr 85	1	0	1	0	0	0	0
Entr 86	1	0	0	1	0	0	0
Entr 87	1	0	0	0	1	0	0
Entr 88	1	0	0	0	1	0	0
Entr 89	0	0	1	0	0	0	0
Entr 90	0	0	1	1	0	0	0
Entr 91	1	0	0	1	0	0	0
Entr 92	1	0	0	0	0	0	1
Entr 93	1	0	0	1	0	0	0

Figure 103 : Société déjà existante, dirigée par une femme et taille de l'entreprise

Entreprises	Extranet B2B	CRM/ERP	Portail	Automatisation commandes et administration
Entr 1	0	0	0	0
Entr 2	0	0	0	1
Entr 3	0	0	0	1
Entr 4	0	0	1	0
Entr 5	0	0	0	1
Entr 6	0	0	0	0
Entr 7	0	0	0	1
Entr 8	0	0	0	1
Entr 9	0	0	0	1
Entr 10	0	0	0	1
Entr 11	0	0	0	1
Entr 12	0	0	0	0
Entr 13	0	0	0	0
Entr 14	0	0	0	1
Entr 15	0	0	0	1
Entr 16	0	0	0	1
Entr 17	0	0	0	1
Entr 18	0	0	0	1
Entr 19	0	0	0	0
Entr 20	1	0	0	1
Entr 21	0	0	0	0
Entr 22	1	0	0	1
Entr 23	0	1	0	1
Entr 24	0	0	0	0
Entr 25	0	0	0	0
Entr 26	0	0	0	1
Entr 27	1	0	0	0
Entr 28	0	0	0	1
Entr 29	0	0	0	1
Entr 30	0	0	0	0
Entr 31	0	0	0	0
Entr 32	0	0	0	0
Entr 33	0	0	0	0
Entr 34	0	0	1	0
Entr 35	1	0	0	1
Entr 36	0	0	0	1
Entr 37	0	0	0	1
Entr 38	0	0	0	1
Entr 39	0	0	0	1
Entr 40	0	0	0	1
Entr 41	1	1	0	0
Entr 42	0	0	0	0

Entreprises	Extranet B2B	CRM/ERP	Portail	Automatisation commandes et administration
Entr 43	1		1	0
Entr 44	0	0	0	0
Entr 45	0	0	0	1
Entr 46	0	1	0	1
Entr 47	0	0	0	0
Entr 48	0	0	0	1
Entr 49	1	1	0	0
Entr 50	0	0	0	0
Entr 51	0	1	0	1
Entr 52	0	0	0	0
Entr 53	0	0	0	0
Entr 54	0	0	0	1
Entr 55	0	0	0	0
Entr 56	0	1	0	1
Entr 57	0		0	1
Entr 58	1	1	0	0
Entr 59	0	0	0	1
Entr 60	0	0	0	1
Entr 61	1	1	0	0
Entr 62	0	0	0	1
Entr 63	0	0	0	1
Entr 64	0	0	0	0
Entr 65	0	1	0	1
Entr 66	0	1	0	1
Entr 67	0	0	0	1
Entr 68	0	0	0	1
Entr 69	0	0	0	0
Entr 70	0	1	0	1
Entr 71	0	0	0	0
Entr 72	0	0	0	1
Entr 73	0	0	0	1
Entr 74	0	0	0	0
Entr 75	0	0	0	1
Entr 76	0	0	0	0
Entr 77	0	0	0	0
Entr 78	0	1	0	1
Entr 79	0	0	0	0
Entr 80	0	0	0	0
Entr 81	0	0	0	0
Entr 82	0	0	0	0
Entr 83	0	1	0	1
Entr 84	0	1	0	1
Entr 85	0	1	0	1
Entr 86	0	0	0	1

Entreprises	Extranet B2B	CRM/ERP	Portail	Automatisation commandes et administration
Entr 87	0	1	0	1
Entr 88	0	1	0	1
Entr 89	0	0	1	0
Entr 90	0	0	0	1
Entr 91	0	0	0	0
Entr 92	1	1	0	1
Entr 93	1	0	1	1

Figure 104 : PME qui ont un extranet, un CRM ou ERP, un portail, et qui installent une automatisation des commandes et/ou de l'administration.

Entreprises	Millefeuille	chaos	Créolisation	Emergence
Entr 1	0	0	0	1
Entr 2	0	1	0	0
Entr 3	0	0	1	0
Entr 4	0	0	1	0
Entr 5	1	0	0	0
Entr 6	1	0	0	0
Entr 7	0	1	0	0
Entr 8	0	0	0	0
Entr 9	1	0	0	0
Entr 10	0	1	0	0
Entr 11	1	0	0	0
Entr 12	0	1	0	0
Entr 13	0	1	0	0
Entr 14	0	1	0	0
Entr 15	1	0	0	0
Entr 16	1	0	0	0
Entr 17	0	1	0	0
Entr 18	0	1	0	0
Entr 19	0	0	1	0
Entr 20	1	0	0	0
Entr 21	0	0	0	0
Entr 22	0	0	1	0
Entr 23	0	0	1	0
Entr 24	0	0	0	1
Entr 25	1	0	0	0
Entr 26	1	0	0	0
Entr 27	0	1	0	0
Entr 28	1	0	0	0
Entr 29	1	0	0	0
Entr 30	0	0	0	0
Entr 31	0	0	0	1
Entr 32	1	0	0	0
Entr 33	0	0	0	1
Entr 34	0	1	0	0
Entr 35	0	1	0	0
Entr 36	1	0	0	0
Entr 37	0	0	0	1
Entr 38	0	0	0	1
Entr 39	1	0	0	0
Entr 40	1	0	0	0
Entr 41	0	0	1	0
Entr 42	0	0	0	1
Entr 43	0	0	1	0
Entr 44	0	0	0	1
Entr 45	0	0	0	1

Entreprises	Millefeuille	chaos	Créolisation	Emergence
Entr 46	0	0	0	0
Entr 47	1	0	0	0
Entr 48	1	0	0	0
Entr 49	0	0	1	0
Entr 50	0	0	0	1
Entr 51	0	1	0	0
Entr 52	0	0	1	0
Entr 53	0	0	0	0
Entr 54	0	0	0	1
Entr 55	0	0	0	1
Entr 56	1	0	0	0
Entr 57	0	0	1	0
Entr 58	0	1	0	0
Entr 59	1	0	0	0
Entr 60	0	0	0	1
Entr 61	0	1	0	0
Entr 62	0	0	0	1
Entr 63	0	1	0	0
Entr 64	0	0	1	0
Entr 65	0	1	0	0
Entr 66	0	1	0	0
Entr 67	0	1	0	0
Entr 68	0	0	0	1
Entr 69	0	0	0	0
Entr 70	0	0	1	0
Entr 71	0	0	0	1
Entr 72	0	0	1	0
Entr 73	0	0	0	1
Entr 74	0	1	0	0
Entr 75	0	1	0	0
Entr 76	0	1	0	0
Entr 77	1	0	0	0
Entr 78	0	0	1	0
Entr 79	0	0	0	1
Entr 80	0	0	0	1
Entr 81	0	0	1	0
Entr 82	0	0	0	0
Entr 83	0	0	1	0
Entr 84	0	0	1	0
Entr 85	1	0	0	0
Entr 86	0	1	0	0
Entr 87	0	1	0	0
Entr 88	1	0	0	0
Entr 89	0	0	0	1
Entr 90	0	0	0	1
Entr 91	0	0	1	0

Entreprises	Millefeuille	chaos	Créolisation	Emergence
Entr 92	0	0	1	0
Entr 93	0	1	0	0

Figure 105 : Entreprises de type millefeuille, chaos, créoles ou émergentes pures

Entreprises	B2B	B2C	Les deux
Entr 1	0	0	1
Entr 2	0	0	1
Entr 3	0	0	1
Entr 4	0	1	0
Entr 5	0	1	0
Entr 6	0	1	0
Entr 7	0	0	1
Entr 8	0	0	1
Entr 9	0	0	1
Entr 10	1	0	0
Entr 11	0	0	1
Entr 12	0	1	0
Entr 13	0	1	0
Entr 14	0	1	0
Entr 15	1	0	0
Entr 16	0	1	0
Entr 17	1	0	0
Entr 18	0	1	0
Entr 19	0	0	1
Entr 20	1	0	0
Entr 21	1	0	0
Entr 22	1	0	0
Entr 23	0	1	0
Entr 24	0	0	1
Entr 25	1	0	0
Entr 26	0	0	1
Entr 27	1	0	0
Entr 28	1	0	0
Entr 29	1	0	0
Entr 30	1	0	0
Entr 31	0	1	0
Entr 32	0	1	0
Entr 33	0	0	1
Entr 34	1	0	0
Entr 35	0	0	1
Entr 36	1	0	0
Entr 37	1	0	0
Entr 38	0	0	1
Entr 39	1	0	0
Entr 40	1	0	0
Entr 41	0	0	1
Entr 42	0	0	1
Entr 43	0	0	1
Entr 44	0	1	0
Entr 45	0	1	0

Entreprises	B2B	B2C	Les deux
Entr 46	0	0	1
Entr 47	0	1	0
Entr 48	0	0	1
Entr 49	0	0	1
Entr 50	0	0	1
Entr 51	0	0	1
Entr 52	1	0	0
Entr 53	0	0	0
Entr 54	0	1	0
Entr 55	0	1	0
Entr 56	1	0	0
Entr 57	0	1	0
Entr 58	1	0	0
Entr 59	0	1	0
Entr 60	1	0	0
Entr 61	1	0	0
Entr 62	1	0	0
Entr 63	0	1	0
Entr 64	0	1	0
Entr 65	0	0	1
Entr 66	1	0	0
Entr 67	0	1	0
Entr 68	1	0	0
Entr 69	0	1	0
Entr 70	0	0	1
Entr 71	0	0	1
Entr 72	0	0	1
Entr 73	0	1	0
Entr 74	0	1	0
Entr 75	0	1	0
Entr 76	1	0	0
Entr 77	0	0	1
Entr 78	1	0	0
Entr 79	0	0	1
Entr 80	0	0	1
Entr 81	0	0	1
Entr 82	0	0	0
Entr 83	0	0	1
Entr 84	0	0	1
Entr 85	0	0	1
Entr 86	0	1	0
Entr 87	0	0	1
Entr 88	0	0	1
Entr 89	0	0	1
Entr 90	0	1	0
Entr 91	0	0	1

Entreprises	B2B	B2C	Les deux
Entr 92	1	0	0
Entr 93	0	0	1

Figure 106 : Nature du projet

Entreprises	Réseaux Sociaux	Facebook	TWITTER	Pinterest/ Instagram / Flicker...	Mail et emailing	Blogs	Vidéos	Forums	News
Entr 1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Entr 2	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 3	0	1	1	0	1	0	1	1	1
Entr 4	1	1	1	0	0	0	1	0	1
Entr 5	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Entr 6	0	0	0	0	1	1	0	1	1
Entr 7	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Entr 8	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 9	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 10	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entr 11	0	0	0	0	1	1	1	0	1
Entr 12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 13	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 14	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 15	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Entr 16	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 17	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 18	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entr 19	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 20	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Entr 21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 22	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 23	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Entr 24	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Entr 25	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entr 26	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Entr 27	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Entr 28	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 29	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 32	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 33	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Entr 34	1	1	1	0	1	0	0	0	1
Entr 35	1	1	1	0	1	0	1	1	1
Entr 36	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 37	1	1	1	0	0	0	1	0	1
Entr 38	1	0	0	0	1	0	0	1	0
Entr 39	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 40	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 41	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 42	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Entr 43	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Entr 44	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Entreprises	Réseaux Sociaux	Facebook	TWITTER	Pinterest/ Instagram / Flicker...	Mail et emailing	Blogs	Vidéos	Forums	News
Entr 45	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Entr 46	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Entr 47	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 48	1	1	0	0	0	0	1	0	0
Entr 49	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 50	1	1	1	0	0	0	0	0	1
Entr 51	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Entr 52	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Entr 53	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 54	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 55	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 56	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 57	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 58	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 59	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 60	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 61	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Entr 62	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Entr 63	1	1	0	1	1	0	0	0	1
Entr 64	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Entr 65	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Entr 66	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 67	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entr 68	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Entr 69	0		0	0	1	0	0	0	1
Entr 70	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 71	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Entr 72	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Entr 73	0	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 74	1	1	0	1	1	0	0	0	1
Entr 75	1	1	0	1	1	0	1	0	1
Entr 76	1	1	0	0	1	0	1	0	1
Entr 77	1	1	0	0	1	0	1	0	1
Entr 78	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Entr 79	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Entr 80	1	1	1	0	1	0	0	0	1
Entr 81	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 82	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Entr 83	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Entr 84	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Entr 85	0	1	0	0	1	0	1	0	1
Entr 86	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entr 87	1	1	1	0	1	0	1	0	1
Entr 88	1	1	1	0	1	0	1	0	1

Entreprises	Réseaux Sociaux	Facebook	TWITTER	Pinterest/ Instagram / Flicker...	Mail et emailing	Blogs	Vidéos	Forums	News
Entr 89	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Entr 90	1	1	0	0	1	0	0	0	1
Entr 91	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entr 92	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Entr 93	1	1	1	1	1	1	1	0	1

Figure 107 : Présence des Réseaux sociaux, de l'emailing, des blogs, vidéos, forums, news.

Entreprises	Secteur	bien de consommation	services entreprises	services particuliers	Produit industrie
Entr 1	Photographie	0	0	1	0
Entr 2	Informatique	0	1	0	0
Entr 3	Etudes de m, marketing	0	1	0	0
Entr 4	danse, spectacle	0	1	0	0
Entr 5	erotisme	1	0	0	0
Entr 6	produits enfance	1	0	0	0
Entr 7	assurances	0	0	1	0
Entr 8	Agro alimentaire	0	1	0	0
Entr 9	Chaussures, maroquinerie	1	0	0	0
Entr 10	kits de sécurité (gaz)	0	0	0	1
Entr 11	vins et prod de bouche	1	0	0	0
Entr 12	Entreprise de chauffage, sanitaire ,cuisine , feux ouverts , carrelage. La pose et la fourniture ou uniquement la fourniture desmatériaux .	1	0	1	0
Entr 13	organisation d'év, mariage,...	0	0	1	0
Entr 14	vente médicaments et paraph	1	0	0	0
Entr 15	vente de produits d'entretiens pour collectivité	0	0	0	1
Entr 16	vente médicaments et parapharmacie	0	0	0	0
Entr 17	pièces électriques pour électriciens automobiles	0	0	0	1
Entr 18	matériel de pêche	1	0	0	0
Entr 19	vins et prod de bouche	1	0	0	0
Entr 20	fournisseur de pierres	0	0	0	1
Entr 21	Fournisseur pour le monde automobile	0	0	0	1
Entr 22	panneaux voltaïques grossistes	0	0	0	1
Entr 23	Loisirs créatifs	1	0	1	0
Entr 24	plateforme d'enchères pour pièces uniq, vintages et location de costumes pour cinéma	1	1	0	0
Entr 25	spécialiste en technologies mobiles	0	1	0	0
Entr 26	Négociant en boissons, cadeaux et déco	1	0	0	0

Entreprises	Secteur	bien de consommation	services entreprises	services particuliers	Produit industrie
Entr 27	horticulture, paysagerie, fleuriste	1	0	0	0
Entr 28	transformation et conservation de fruits	1	0	0	0
Entr 29	transformation et conservation de fruits	1	0	0	0
Entr 30	emballages promotionnels	0	0	0	1
Entr 31	coaching beauté	0	0	0	0
Entr 32	impression digitale ts supports, stickers déco	1	0	0	0
Entr 33	plateforme sociale de dons et cadeaux	0	0	0	0
Entr 34	édition et promotion du magazine XXX sur tout media	1	0	0	0
Entr 35	Viticulteur, organisation d'év.		1	0	0
Entr 36	machines à café	0	0	0	0
Entr 37	pèces d'outillages pour professionnels	0	0	0	1
Entr 38	GRH bilan de compétences, formation en ligne	0	1	0	0
Entr 39	formations ludiques pour entreprises	0	1	0	0
Entr 40	formations ludiques pour entreprises	0	1	0	0
Entr 41	Mise à disposition de personnel commercial et org d'év.	0	1	0	0
Entr 42	inscription on-line à des ev. Sportifs et chronométrage en ligne	0	0	1	0
Entr 43	Marketing domaine santé, platef d'intermédiatisation	0	1	0	0
Entr 44	Plateforme on line de covoiturage	0	1	1	0
Entr 45	Vente de bijoux en ligne et dev durable de coopératives Indonésiennes	1	0	0	0
Entr 46	Distributeur de matériel de golf	1	0	0	0
Entr 47	Salaisons, ferme et resto	1	0	0	0

Entreprises	Secteur	bien de consommation	services entreprises	services particuliers	Produit industrie
Entr 48	Peluches et mobilier pour bébés	1	0	0	0
Entr 49	Mise à disposition de personnel commercial et org d'év.	0	1	0	0
Entr 50	covoiturage en ligne volet entreprises	0	1	0	0
Entr 51	Vins et spiritueux	1	0	0	0
Entr 52	formations ludiques pour entreprises	0	1	0	0
Entr 53	dossier irrecevable, même demande que dossier 2011 et mm prestataire	0	0	0	0
Entr 54	Ventes bijoux créateurs et cuir	1	0	0	0
Entr 55	Plateforme de services Dossier refusé	0	0	0	0
Entr 56	Cartes électroniques de domotiques pr prof	0	0	0	1
Entr 57	Voyages sur mesure	0	0	1	0
Entr 58	enseignes sur textiles et led pour prof.	0	0	0	1
Entr 59	location de matériel de manutention avec professionnel	0	0	0	1
Entr 60	plateforme de mise en relation entre concessionnaires et garages	0	1	1	0
Entr 61	enseignes sur textiles et led pour prof.	0	0	0	1
Entr 62	plateforme de mise en relation entre concessionnaires et garages	0	1	1	0
Entr 63	modiste (chapeaux..)	1	0	0	0
Entr 64	org de loisirs créatifs, culturels; cuisine et gîte	0	0	1	0
Entr 65	vente et installation de cuisines équipées, de mobilier de rangement, sanitaire, plomberie et chauffage ainsi que vente d' électroménagers.	1	0	0	0
Entr 66	fleurs en gros	0	0	0	1

Entreprises	Secteur	bien de consommation	services entreprises	services particuliers	Produit industrie
Entr 67	vente d'articles de literie en ligne	1	0	0	0
Entr 68	plateforme de recrutement en ligne	0	1	0	0
Entr 69	production et vente d'aliments pour animaux	1	0	0	0
Entr 70	Commerce en gros de produits d'entretien	0	0	0	1
Entr 71	Marketing, projet Move plateforme d'aide au déménagement de familles	0	0	1	0
Entr 72	appli pr prof, vente de clôtures en bois	0	0	0	1
Entr 73	org. Événement et horeca à travers enseigne le 13	0	1	0	0
Entr 74	personnalisation de meubles, vente de déco	1	0	0	0
Entr 75	Vente de montres, produits horlogers, bijoux en or ou de fantaisie et produits annexes horlogerie, bijouterie. Service après-vente multimarques	1	0	0	0
Entr 76	Coaching et mentoring pour professionnels	0	1	0	0
Entr 77	Coopérative apicole	1	0	0	0
Entr 78	bijoux et montres en gros	1	0	0	0
Entr 79	plateforme de devis de prof pour travaux maison	0	1	1	0
Entr 80	covoiturage en ligne volet entreprises	0	1	0	0
Entr 81	plateforme avec espaces privés pr partages infos chantiers architecture pr clients, archi et fournisseurs	0	1	1	0
Entr 82	vente on-line de vêtements durables et éthiques	1	0	0	0
Entr 83	stylisme ongulair	1	0	0	0
Entr 84	loisirs créatifs	1	0	1	0
Entr 85	vente et installation de caméras de surveillance	1	0	0	1

Entreprises	Secteur	bien de consommation	services entreprises	services particuliers	Produit industrie
Entr 86	vente d'articles de literie en ligne	1	0	0	0
Entr 87	vente et installation de cuisines équipées, de mobilier de rangement, sanitaire, plomberie	1	0	0	0
Entr 88	broderie sur textiles et sérigraphie/tampographie sur textiles et objets.	0	0	0	1
Entr 89	plateforme d'intermédiation et de conseils pour les sports d'endurance	0	0	1	0
Entr 90	Ventes bijoux créateurs et cuir	1	0	0	0
Entr 91	applications type linkedin pour business club	0	0	0	0

Figure 108 : Secteurs d'activités des PME

c

Entreprises	site vitrine	Site comme outil de communication	Application à télécharger simulateur	Accès sécurisé pour infos	Gestion de communautés	Consom'acteur /implication Des partenaires et des commerciaux
Entr 1	1	0	0	0	0	0
Entr 2	0	0	0	0	0	0
Entr 3	1	0	1	0	1	1
Entr 4	0	1	0	0	1	1
Entr 5	1	0	1	1	0	1
Entr 6	0	1	0	0	1	0
Entr 7	0	1	1	1	0	1
Entr 8	1	0	0	1	0	0
Entr 9	1	0	0	0	0	0
Entr 10	0	1	1	1	0	1
Entr 11	1	0	0	1	0	0
Entr 12	1	0	0	0	0	0
Entr 13	0	1	0	0	0	0
Entr 14	1	0	0	0	0	0
Entr 15	0	1	0	1	0	0
Entr 16	0	0	0	1	0	0
Entr 17	0	0	0	1	0	0
Entr 18	1	0	0	0	0	0
Entr 19	1	0	0	0	0	1
Entr 20	0	0	0	1	0	1
Entr 21	0	0	0	0	0	0
Entr 22	0	0	0	1	0	1
Entr 23	0	1	1	0	1	1
Entr 24	0	1	0	0	0	1
Entr 25	1	0	0	0	0	1
Entr 26	0	1	0	0	0	1
Entr 27	1	0	0	0	0	0
Entr 28	0	1	0	0	0	0
Entr 29	0	1	0	0	0	0
Entr 30	1	0	0	0	0	0
Entr 31	0	0	0	0	0	1
Entr 32	1	0	0	0	0	0
Entr 33	0	1	0	0	1	1
Entr 34	0	1	0	0	0	0
Entr 35	0	1	0	0	0	0
Entr 36	0	1	0	1	0	0
Entr 37	0	1	0	0	0	0
Entr 38	0	1	1	1	1	1
Entr 39	0	1	0	0	0	0
Entr 40	0	1	0	0	0	0
Entr 41	0	1	0	1	0	0
Entr 42	0	1	0	0	0	1

Entreprises	site vitrine	Site comme outil de communication	Application à télécharger simulateur	Accès sécurisé pour infos	Gestion de communautés	Consom'acteur /implication Des partenaires et des commerciaux
Entr 43	0	0	0	1	1	1
Entr 44	0	1	1	1	1	1
Entr 45	0	1	0	1	0	1
Entr 46	1	0	0	1	0	0
Entr 47	0	0	0	0	0	0
Entr 48	0	1	0	1	0	0
Entr 49	0	1	0	1	0	1
Entr 50	0	1	0	0	1	1
Entr 51	0	0	0	1	0	0
Entr 52	0	1	0	0	0	1
Entr 53	0	0	0	0	0	0
Entr 54	0	1	0	1	0	1
Entr 55	0	0	0	0	0	0
Entr 56	0	1	0	1	0	1
Entr 57	0	1	0	0	0	1
Entr 58	0	1	0	0	0	0
Entr 59	1	0	0	1	0	0
Entr 60	0	1	0	1	0	1
Entr 61	0	1	0	0	0	0
Entr 62	0	1	0	1	0	1
Entr 63	0	1	0	1	0	0
Entr 64	0	1	0	0	0	1
Entr 65	0	1	1	1	0	0
Entr 66	1	0	0	1	0	0
Entr 67	0	1	1	1	0	0
Entr 68	0	1	1	1	1	1
Entr 69	1	0	0	1	0	0
Entr 70	0	1	0	1	0	1
Entr 71	0	1	1	1	0	1
Entr 72	1	0	1	1	0	1
Entr 73	0	1	0	0	0	1
Entr 74	1	0	0	0	0	1
Entr 75	0	0	0	1	0	0
Entr 76	0	1	0	1	1	1
Entr 77	1	0	0	0	0	0
Entr 78	0	1	1	1	0	1
Entr 79	0	1	1	1	0	1
Entr 80	0	1	1	1	1	1
Entr 81	0	1	0	1	0	1
Entr 82	0	1	0	1	0	1
Entr 83	0	1	1	1	0	1
Entr 84	0	1	1	1	1	1

Entreprises	site vitrine	Site comme outil de communication	Application à télécharger simulateur	Accès sécurisé pour infos	Gestion de communautés	Consom'acteur /implication Des partenaires et des commerciaux
Entr 85	0	1	0	1	0	0
Entr 86	0	1	1	1	0	0
Entr 87	0	1	1	1	0	0
Entr 88	0	1	0	1	0	0
Entr 89	0	1	1	1	1	1
Entr 90	0	1	0	1	0	1
Entr 91	0	0	1	1	1	1
Entr 92	0	1	0	1	1	1
Entr 93	0	1	0	1	1	1

Figure 109 : Le site est vu comme

Entreprises	Année	Nombres d'audits	Site Internet déjà existant	Site Internet à modifier	Complément d'infos demandé	Déjà entreprise avant 2010 (ayant un rentic ou un audit)	Audit refusé	Commentaires
Entr 1	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 2	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 3	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 4	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 5	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 6	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 7	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 8	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 9	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 10	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 11	2010	0	1	1	0	0	0	
Entr 12	2010	0	1	1	1	0	0	
Entr 13	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 14	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 15	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 16	2010	0	0	0	0	0	0	site n'existe plus
Entr 17	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 18	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 19	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 20	2010	0	1	0	0	0	0	
Entr 21	2010	0	0	0	1	0	1	
Entr 22	2010	0	0	0	0	0	0	
Entr 23	2010	3	1	1	0	1	0	refusé 20007
Entr 24	2011	0	0	0	1	0	0	
Entr 25	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 26	2011	0	0	1	1	0	0	Il ne reste que le site vitrine qui est actif à ce jour
Entr 27	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 28	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 29	2011	0	1	1	0	0	0	

Entreprises	Année	Nombres d'audits	Site Internet déjà existant	Site Internet à modifier	Complément d'infos demandé	Déjà entreprise avant 2010 (ayant un rentic ou un audit)	Audit refusé	Commentaires
Entr 30	2011	0	1	1	0	0	0	pas de RS, d'e-com : nul
Entr 31	2011	0	0	0	0	0	0	site n'existe plus
Entr 32	2011	0	0	1	0	0	0	
Entr 33	2011	0	0	0	1	0	0	site n'existe plus
Entr 34	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 35	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 36	2011	0	1	1	0	0	0	site n'existe plus
Entr 37	2011	0	0	0	0	0	0	site en cours de remplissage pr B2B
Entr 38	2011	0	0	0	0	0	0	
Entr 39	2011	2	1	1	0	0	0	
Entr 40	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 41	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 42	2011	0	0	0	0	0	0	
Entr 43	2011	0	1	1	0	0	0	
Entr 44	2012	0	0	0	0	0	0	
Entr 45	2012	0	0	0	1	0	0	
Entr 46	2012		0	0	0	0	0	
Entr 47	2012	0	1	1	0	0	0	
Entr 48	2012	0	1	1	0	0	0	
Entr 49	2012	2	1	1	0	0	0	nouveau dossier rentre en 2015
Entr 50	2012	3	0	0	1	0	0	
Entr 51	2012	0	1	1	0	0	0	
Entr 52	2012	0	1	1	0	0	0	
Entr 53	2012	0	0	0	0	0	1	
Entr 54	2012	2	1	1	0	0	0	
Entr 55	2012	0	0	0	1	0	1	
Entr 56	2012	0	1	1	1	0	0	
Entr 57	2012	0	0	0	1	0	0	
Entr 58	2012	0	1	1	0	0	0	
Entr 59	2012	0	0	0	1	0	0	

Entreprises	Année	Nombres d'audits	Site Internet déjà existant	Site Internet à modifier	Complément d'infos demandé	Déjà entreprise avant 2010 (ayant un rentic ou un audit)	Audit refusé	Commentaires
Entr 60	2012	0	0	0	0	0	0	
Entr 61	2013	0	1	1	0	0	0	
Entr 62	2013	0	1	1	0	0	0	
Entr 63	2013	0	1	1	0	1	0	refusé 2010
Entr 64	2013	0	0	0	1	0	0	
Entr 65	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 66	2013	0	0	0	0	0	0	
Entr 67	2013	0	1	1	0	0	0	
Entr 68	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 69	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 70	2013	0	1	1	0	0	0	
Entr 71	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 72	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 73	2013	0	0	0	1	0	0	
Entr 74	2013	0	0	0	0	0	0	
Entr 75	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 76	2013	0	1	1	1	0	0	
Entr 77	2013	0	0	0	0	0	0	
Entr 78	2013	0	0	0	0	0	0	
Entr 79	2013	0	1	1	0	0	0	
Entr 80	2013	0	0	0	1	0	0	
Entr 81	2014	0	0	0	0	0	0	
Entr 82	2014	0	0	0	0	0	0	
Entr 83	2014	2	1	1	0	1	0	
Entr 84	2014	0	1	1	0	0	0	
Entr 85	2014	0	0	0	0	0	0	
Entr 86	2014	0	1	1	0	0	0	
Entr 87	2014	0	1	1	1	0	0	
Entr 88	2014	2	1	1	0	1	0	
Entr 89	2014	0	0	0	1	1	0	
Entr 90	2014	0	1	1	0	0	0	
Entr 91	2014	0	1	0	1	0	1	dossier refusé car ne respecte pas les critères
Entr 92	2014	0	1	1	0	0	1	
Entr 93	2014	0	1	1	1	0	0	

Figure 110 : situation générale des PME auditées

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma des approches développées dans la thèse	16
Figure 2 : Buts et moyens dans les logiques causale et effectuale	24
Figure 3 : Comparaison du raisonnement causal et effectual.....	24
Figure 4 : Les éléments constitutifs de l'information.....	36
Figure 5 : Formalisation de l'information.....	37
Figure 6 : La pyramide de Maslow.....	55
Figure 7 : le schéma de Wiener	57
Figure 8 : Les 5 piliers de la gouvernance de l'information	70
Figure 9 : Les principaux outils de la communication interne	72
Figure 10 : Différents courant de pensées	75
Figure 11 : Les Flux d'informations dans l'entreprise	84
Figure 12 : Tableau de synthèse des principaux supports de transmission dans l'entreprise	86
Figure 13 : Tableau de synthèse sur les outils de la communication	86
Figure 14 : Les trois composantes d'un système d'information	90
Figure 15 : Les principaux types de dispositifs d'information.....	92
Figure 16 : Tableau croisé des thèmes de recherches liées au web 2.0	107
Figure 17 : Web 2.0 Storytelling.....	122
Figure 18 : Les principales caractéristiques du web 2.0	126
Figure 19 : Les manifestations du MétaUnivers	129
Figure 20 : Le User Generated Content.....	136
Figure 21 : Les quatre forces de l'identité numérique	143
Figure 22 : Le modèle de l'identité numérique.....	144
Figure 23 : Statistiques mondiales de l'utilisation du digital	159
Figure 24 : Utilisation des medias sociaux dans le monde.....	159
Figure 25 : temps moyen par jour passé sur les médias sociaux par pays	160
Figure 26 : Le Top 10 des réseaux sociaux en 2015 dans le monde	161
Figure 27 : Utilisation des médias sociaux en France	161
Figure 28 : Le Top 10 des médias sociaux français	162
Figure 29 : Les quatre grandes catégories d'outils de l'entreprise 2.0	169
Figure 30 : schéma de la gouvernance en entreprise	179

Figure 31 : Les caractéristiques du monde Vuca et les compétences à développer dans l'entreprise.....	187
Figure 32 : Nombre de personnes employées dans les entreprises de l'échantillon	224
Figure 33 : Sexe de l'entrepreneur	225
Figure 34 : Les sociétés existent-elles déjà ?	225
Figure 35 : Que commercialisent les PME auditées ?.....	226
Figure 36 : Les PME ont-elles déjà un site internet ?	226
Figure 37 : Les PME sont-elles actives en B2B ou en B2C ?	227
Figure 38 : Primes refusées.....	227
Figure 39 : Les demandes d'accompagnement par un Rentic	228
Figure 40 : Les accompagnements	229
Figure 41 : La vision entrepreneuriale au cœur des trois axes.....	234
Figure 42 : Un nouveau cycle d'achat du consommateur.....	249
Figure 43 : La communication des marques dans un univers 2.0	250
Figure 44 : La communication des marques dans un univers 2.0 suite	250
Figure 45 : Inbound Marketing versus Outbound Marketing	252
Figure 46 : Schéma de la Théorie de la diffusion.....	263
Figure 47 : Utilisation du mail et de l'emailing	266
Figure 48 : Les blogs.....	267
Figure 49 : Les Forums.....	268
Figure 50 : Les Portails.....	268
Figure 51 : Les News	269
Figure 52 : Les vidéos.....	269
Figure 53 : Facebook	270
Figure 54 : Twitter.....	271
Figure 55 : Les réseaux sociaux d'images	271
Figure 56 : PME qui possèdent un extranet en B2B.....	272
Figure 57 : PME qui disposent d'un CRM ou d'un ERP	273
Figure 58 : PME qui automatisent les commandes et l'administration	274
Figure 59 : site vitrine.....	275
Figure 60 : site comme outil de communication	276
Figure 61 : site comme dispositif de téléchargement	277
Figure 62 : site donnant un accès sécurisé.....	277
Figure 63 : Les plateformes de gestion des communautés.....	278
Figure 64 : implication des consom'acteurs, des partenaires et des commerciaux .	279
Figure 65 : Pourcentage d'audits réalisés par années	284

Figure 66 : Pourcentage de compléments d'informations demandés aux PME	285
Figure 67 : demandes relatives à l'installation de réseaux sociaux sur le site de la PME	285
Figure 68 : Nombre de sociétés qui ont effectué plusieurs demandes de primes au cours des 5 ans.....	286
Figure 69 : Illustration de la long tail par l'agence ONO Creates	298
Figure 70 : Nombre d'utilisateurs actifs en France et dans le monde.....	303
Figure 71 : Marques suivies par les utilisateurs d'Instagram en France	304
Figure 72 : les secteurs les plus attractifs en France via Instagram	305
Figure 73 : Volume d'interactions générées par les instagramers influents en moyenne par semaine	306
Figure 74 : L'attraction organisationnelle.....	309
Figure 75 : Identification des métaphores du capital social et des variables qui en découlent.....	315
Figure 76 : les trois cerveaux de l'homme.....	320
Figure 77 : le millefeuille en lien avec la fonction d'archivage d'un blog	320
Figure 78 : Quelques exemples de bouton de partage	323
Figure 79 : compléments d'informations demandés et rejets des dossiers	325
Figure 80 : Pourcentage d'entreprises qui relèvent de l'approche « millefeuille »....	326
Figure 81 : demande d'ajout d'un CRM	330
Figure 82 : actualisation du site et/ou nouveau design du site	330
Figure 83 : schéma sur l'évolution de la science.....	346
Figure 84 : Quelques images d'attracteurs	356
Figure 85 : L'attracteur étrange de Lorenz	358
Figure 86 : des archipels d'ordre se forment dans les courants venteux.....	362
Figure 87 : Application de photo-maton de la Joconde sur Internet	364
Figure 88 : apprentissage organisationnel en double boucle.....	368
Figure 89 : Les entreprises « chaos 2.0 »	375
Figure 90 : le crowdfunding.....	384
Figure 91 : les trois cercles de financement communautaire	386
Figure 92 : L'ensemble de Mandelbrot.....	390
Figure 93 : exploration de l'ensemble de Mandelbrot.....	391
Figure 94 : Itérations du flocon de Koch	393
Figure 95 : fractale naturelle	393
Figure 96 : fractale déterministe réalisée par ordinateur	394
Figure 97 : Le caractère fractal du système pulmonaire	395

Figure 98 : extrait de l'historique des modifications relatives au mot Wikipédia	407
Figure 99 : synthèse de l'historique des modifications	407
Figure 100 : le social graph de Facebook	415
Figure 101 : Archipels symboliques.....	420
Figure 102 : Nombre de PME créoles 2.0, chaos 2.0 ou millefeuille 2.0.....	438
Figure 103 : Société déjà existante, dirigée par une femme et taille de l'entreprise	493
Figure 104 : PME qui ont un extranet, un CRM ou ERP, un portail, et qui installent une automatisation des commandes et/ou de l'administration.	496
Figure 105 : Entreprises de type millefeuille, chaos, créoles ou émergentes pures	499
Figure 106 : Nature du projet.....	502
Figure 107 : Présence des Réseaux sociaux, de l'emailing, des blogs, vidéos, forums, news.....	505
Figure 108 : Secteurs d'activités des PME.....	510
Figure 109 : Le site est vu comme.....	513
Figure 110 : situation générale des PME auditées	516

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. and Freedman, D. (2007), *A Perfect Mess: The Hidden Benefits of Disorder- How Crammed Closets, Cluttered Offices, and on-the-Fly Planning Make the World a Better Place*, Little, Brown and Company, 336 p.
- Adam, J.-M., & Revaz, F., (1996), *L'analyse des récits*, Seuil, Paris.
- Aguiton, C. and Cardon, D. (2007), «The Strength of Weak Copperation: an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0», *Communications & Stratégies*, n° 65, p. 51-6, cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] : <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717>.
- Akam, N., Vieira, L., (2013), « TIC, Intégration sociale et accommodation au changement : valeurs et enjeux de l'innovation pour un développement durable », in PATESSON R., *Enjeux et usages des TIC : Transformation des organisations, évolution des problématiques et mutations fonctionnelles*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 527 p.
- Akam, N., (2010), « L'information durable pour le développement durable », dans Vieira L. (dir) et Pinède N. (dir), *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*, Pessac, Éd. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, pp.532-544.
- Akam N., Lishou C., Vieira L., (Dir.) , (2012), *TIC et gouvernance universitaire*, Dakar, Presses Universitaires de Dakar, Coll. Africampus n°2, 2012, 305 p.
- Akam N, Vieira L, Makinde A., (2010), « Les usages intelligents des technologies de l'information et de la communication dans la réorganisation universitaire », *Actes du colloque international AFRICAMPUS de Libreville (Gabon)*. Bordeaux : Université de Bordeaux, 2010, 458 p.
- Akam, N.,- "De la société de l'information à la société de la connaissance : des enjeux du i-développement", in CORREIA C. et TOMÉ I., *Enjeux et Usages des TIC : Dynamiques de développement au carrefour des mondes*, Lisbonne, Citi, pp. 37-52. – ISBN : 978-989-95846-1-7
Accès : *WORLDCAT : Conference proceedings*,
- Akam, N. (2006), "Innover pour se déployer ou innover pour résister ? L'enseignement supérieur se réorganise pour ...mieux intégrer" - dans BOUNEAU C., LUNG E.(dir) *Les territoires de l'innovation, espaces de conflits*, Éd. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Pessac, pp 185-202. Accès : *LOC Call Number : HT391 .T435 2006*

- Akam, N., (2011), «Information for sustainable development in a society under competitiveness rule: a socialist market economy attitude », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 2011/1 (n° 253-254)
- Akoka, J., (1999), « La restructuration de la fonction systèmes d'information », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert, Fnege.
- Albert, N., Merunka, D., Valette-Florence, P., «When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions», *Journal of Business Research*, 2008 – Elsevier.
- Amabile S., Gadille, M., (2003), « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », *Revue française de gestion* 3/2003 (n° 144), p. 43-63.
- Amblard, H., et al. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.
- Ambrosi, A., (1999), « La difficile émergence des réseaux de communication démocratique dans l'espace politique global », in Proulx Serge et Vitalis André (dir.), *Vers une citoyenneté simulée. Médias, réseaux et mondialisation*, Apogée, Rennes, p. 99-122.
- Amit R. and Zott C., (2001), «Value Creation in E-Business», *Strategic Management Journal*, (22) 6-7, 493-520.
- Andriessen D., Gubbins, Cl., (2009), «Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: The Case of Social Capital», *Organization Studies* 2009; 30; 845, [en ligne : <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/8/845>]
- Andrieu, O., (2011), *Réussir son référencement web*, Ed. Eyrolles.
- Appel, V. et Boulanger, H., (2010), « La relation – une notion centrale de la stratégie de communication des organisations », *Communication*, vol 27/2, p.280-294.
- Archer, MS., (1995), *Realistic social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge university press, 354p.
- Ardilly, P. (2006), *Les techniques de sondage*, Technip.
- Arendt, H., (1963), *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.
- Argyris C., Schön D.-A., (2002), *Apprentissage organisationnel – Théorie, Méthode et Pratique*, Ed. De Boeck, Bruxelles.h
- Arnoux, C., « Attracteurs étranges et chaos », [en ligne, url : <http://www.cax.free.fr/chaos/chaos.html>]
- Arregle, J-L. et al., (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », in M@n@gement, Toronto, [en ligne, url : <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/72Arregle.pdf>]
- Atlan, H., « La religion de la catastrophe », *Le Monde*, 27 mars 2010.

- Atlan, M., et Droit, R-P., (2014), *Humain – une enquête philosophique sur ces révolutions qui changent nos vies*, Flammarion, Coll. Champs essai.
- Attali, C., (2013), « Intelligence collective et gestion des ressources humaines », in Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG), janvier 2013, adresse URL : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article595>
- Aubert, N., (2006), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, ERES « Sociologie clinique », 2006.
- Audigier, M., Coulon G., Rassat, P., (2003), *L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion*, Ed. Maxima.
- Aveniers M.-J., (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard- Perret, M.L., & al., *Méthodologie de la recherche*, Pearson, p.30.
- Axelrodt, R., (2006), *Comment réussir dans un monde d'égoïstes - Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob.
- Badillo, Patrick-Yves et al. , (2010), « Perspectives des nouveaux champs de la communication des organisations », *Les Cahiers du numérique* 4/2010 (Vol. 6), p. 167-180.
- Balicco, Ch., (2000), « La programmation neurolinguistique ou l'art de manipuler ses semblables », *SPS*, n°43 [en ligne : <http://www.pseudo-sciences.org/spip.php?article153>].
- Banaré, E., (2011), « Ulf Hannerz, La complexité culturelle, Études de l'organisation sociale de la signification », *Lectures* [En ligne, Les comptes rendus, 2011, [en ligne : URL : <http://lectures.revues.org/6564>]
- Barthes, R., *Éléments de sémiologie*, cité dans Fenniche, R., (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de publication universitaire, Tunis, p. 234.
- Bassoni , M. & Weygand, F., (2011), « Les enjeux économiques de la géolocalisation pour les réseaux numériques », in Ces réseaux numériques dits sociaux, *Hermès*, Ed.CNRS.
- Bationo, A., (2005), La problématique de la communication interne dans le management des organisations: une analyse critique des pratiques de la CNSS, Université de Ougadougou - Maîtrise en Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication, http://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html
- Baudrillard, J., (1972), *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, p.220-221.
- Baudrillard, J., (1990), *La transparence du mal. Essai sur les phénomènes extrêmes*, Paris, Ed. Galilée.
- Baudrillard, J. (1997), *Le Paroxyste indifférent*, entretiens avec Philippe Petit, Grasset.
- Baumann, Z., (2007), *Le présent liquide*, Seuil.

- Bauman, Z., (2013), *La vie liquide*, Hachette Pluriel.
- Bebensee, Th & al., (2010), « exploring the impact of web 2.0 on knowledge management », [en ligne] : URL: <http://www.igi-global.com/chapter/exploring-impact-web-knowledge-management/59856>.
- Béliveau, J., & al., (2013), « La contribution des métaphores dans la méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel », in *Recherches Qualitatives* – Vol. 32(2), [en ligne, url : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>]
- Belleflamme, P., Lambert, Th. and Schwienbacher, A., (2012), «Crowdfunding: Tapping the Right Crowd», (April 25, 2012). CORE Discussion Paper No. 2011/32. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1578175>
- Ben Romdhane, M., Besma Bsir & Abderrazak Mkadmi, (2012), « sites web et stratégies de communication des entreprises tunisiennes : Expériences de SIMAP, Arts de Tunisie & Golden Yasmin » [en ligne, url : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/70/21/21/PDF/articloeAM_BB_MBR_VF.pdf]
- Benghozi , P-J., (2011), « Economie numérique et industries du contenu : un nouveau paradigme pour les réseaux », *Hermès*, n°59.
- Benjamin, W., (1987), *Rastelli raconte... et autres récits*, Points Seuil, Paris.
- Benoist, J., (1996), « Métissage, syncrétisme, créolisation : métaphores et dérives », *Etudes Créoles*, vol XIX, n°1, pp. 47-60.
- Benoist, Jean, (1999), « Les mondes créoles comme paradigme de la mondialisation ? », in *Universalisation et différenciation des modèles culturels*, sous la direction de S. Abou et K. Haddad, Aupelf-Uref/Université St-Joseph, Beyrouth, pp. 96-104 ; document [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/benoist_jean/mondes_creoles_paradigmes/mondes_creoles.html
- Bensassi M., « Les médias sociaux face aux médias traditionnels la blogosphère nouveau terrain de pensée », <http://www.museonet2.com/?>.
- Berdet M., Krilles P., Chamayou-Kuhn C. et Yavuz P. E., (2009), « Mondes en narration », *Trajectoires* [En ligne], URL : <http://trajectoires.revues.org/391>
- Berg, P.O., (1985), «Organization change as a symbolic transformation process», In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 281-300), Beverly Hills, CA: Sage.
- Bergé, P. et Pommeau, P., (1995), dossier « Le Chaos », *Pour la Science*, janvier, p.5. cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », *Communication et Langages*, n°124, p.58-74, [en ligne, url :

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_30061.

- Bernard, F. (2002), in Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés, R. Boure, Presse Universitaire Septentrion, p. 158
- Bernard, Fr., (2003), « la communication : enjeu de société, enjeu scientifique et enjeu de formation », in colloque Pour une refonte des enseignements de communication des organisations, [en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46303/la-communication%C2%A0-enjeu-de-societe-enjeu-scientifique-et-enjeu-de-formation.html>].
- Bertalanffy (von) , L., (1968), *General System Theory*, New York. Trad. Française : *Théorie générale des systèmes* Trad: Jean Benoît Chabrol, Paris, Dunod, 1973.
- Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, no 4, p. 56-74
- Bitbol, M., (2000), « Relations et corrélations en physique quantique » in M. Crozon & Y. Sacquin (Eds.), *Un siècle de quanta* (p. 159 - p. 181). EDP Sciences. 27.
- Blanchet Philippe, (2003), « Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation « chaotique », pratiques sociales, interventions...quels modèles ? pour une (socio)linguistique de la « complexité » », *Cahiers de sociolinguistique* 1/ 2003 (n° 8).
- Boddy, D., Paton, R., (2004), «Responding to competing narratives: Lessons for project managers», *International Journal of Project Management*, 22, p.225-233, cite in Giroux, N. & Marroquin, L., (2006), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159.
- Boitsel, P., (2007), *Gestion de la communication d'entreprise. Aspects théoriques et pratiques*, Paris, Hermès - Lavoisier.
- Boje, D. M., (1991), « Consulting and Change in the storytelling organization », *Journal of Organizational change management*, vol.4, n°3, p.7-17.
- Bonami, de Hennin, Boqué et Legrand, *Management des systèmes complexes*, (1993), DeBoeck Université.
- Bonniol, J-L., (2013), « Au prisme de la créolisation » Tentative d'épuisement d'un concept, *L'Homme*, n°207-208.
- Bougnoux D., (1995), *La Communication contre l'information*, Collection « questions de sociétés », Hachette Livre.
- Bougnoux, D., (2001), *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, Collection « Repères », La Découverte.
- Boulanger, Ph., et Cohen, A. (2007), *Le Trésor des Paradoxes*, Éd. Belin.

- Boullier, D., (1989), « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers », In *Réseaux*, 1989, volume 7 n°36. [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_07517971_1989_num_7_36_1351].
- Bourdieu, P., (1998), *La domination masculine*, Seuil.
- Bourdon J., (2004), « La triple invention : comment faire l'histoire du public ? », in *Le Temps des médias*, 2004/2 n° 3.
- Boutinet, J.P., (2006), « L'individu-sujet dans la société postmoderne, quel rapport à l'événement ? », *Pensée plurielle*, n°13, De Boeck Supérieur, p.40.
- Boyd, D. , Ellison N., (2008), «Network Sites: Definition, History, and Scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, volume 13, Issue 1, pages 210–230.
- Brabandère (de), L., (2002), « Condamnés à l'oxymoron », *Chronique Opinions in La Libre.be*, [en ligne, url : <http://www.lalibre.be/debats/opinions/condamnes-a-l-oxymoron-51b878b4e4b0de6db9a71e471>]
- Brabham, D., (2013), «Crowdsourcing as a Model for problem solving», [en ligne: url : <http://con.sagepub.com/content/14/1/75>]
- Brathwaite, E. K., (1971), *The Development of Creole Society in Jamaica, 1770-1820*, Oxford, Clarendon Press.
- Breton Ph. et Proulx S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*, Ed. La Découverte, Paris..
- Breton, Ph., (1988), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.
- Breton, Ph., (2004), *La parole manipulée*, Ed. La Découverte, coll. « Essais ».
- Britton, C., (1999), «Edouard Glissant and Postcolonial Theory: Strategies of Language and Resistance », chapitre : La Poétique du relais dans Mahagony et Tout-Monde, [en ligne] URL : www.edouardglissant.fr/britton.pdf
- Bureau, S., Fendt, J., (2011), « Quand les Situationnistes nous aident à enseigner l'effectuation dans les formations entrepreneuriales », AIMS, [en ligne, url : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1307-quand-les-situationnistes-nous-aident-a-enseigner-leffectuation-dans-les-formations-entrepreneuriales>]
- Burt, R. S., (1992), *Structural holes: The social structure of competition*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S., (2005), *Brokerage and closure. An introduction to social capital*, Oxford University Press.

- Cable, Daniel M. & Daniel B.Turban. (2001), « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20,
- Caisco, Jamais & Jerry Paffendorf et John Smart, *Feuille de route vers le MetaUnivers*. [En ligne : <http://internetactu.net/>]
- Callon M., Latour B., (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Calvet, L.-J., (1999), *Pour une écologie des langues du monde*, Plon, Paris, cité dans Blanchet Philippe, « Contacts, continuum, hétérogénéité, polynomie, organisation 'chaotique', pratiques sociales, interventions...quels modèles ? pour une (socio)linguistique de la 'complexité' », *Cahiers de sociolinguistique* 1/ 2003 (n° 8), p. 279-308
- Capone, S., (2004), « A propos des notions de globalisation et de transnationalisation », *Civilisations* [En ligne] , URL : <http://civilisations.revues.org/index634.html>
- Carayol, V., « Du clinquant au sensible. La modestie mise en scène par les entreprises », *Recherches en communication*, n°17, p. 111-112.
- Carfantan, S., « Huit leçons sur Théorie et Expérience : le paradigme de la complexité ». E-Book à télécharger : <http://sergecar.perso.neuf.fr/cours/théorie5.htm>
- Carr, N., (2005), *The Amortality of Web 2.0*, Roughtype.com.
- Cassili, Antonio A., (2010), *Les liaisons numériques*, vers une nouvelle sociabilité ?, Seuil.
- Castells, M., (2006), *La société en réseaux*, Fayard.
- Cavazza, F., (2014), « Les applications mobiles font de l'ombre aux plateformes », [en ligne], url : http://www.mediassociaux.fr/2014/01/06/les-applications-mobiles-font-de-lombre-aux-grandes-plateformes-sociales/?goback=.gde_884397_member_5826833998516613121#!.
- Certeau (de), M., (1990), *L'invention du quotidien, Arts de faire*, Gallimard, Paris.
- Chabaud, D., Ngijol, J., « Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle », in *CEDAG Gestion*, adresse URL : <http://cedag-gestion.asso-web.com/uploaded/cahiers-recherche-joseph-ngijol-01.pdf>.)
- Chakravorti, B. (2010), «Stakeholder marketing 2.0», *Journal of public policy & marketing*, vol 29(1), p. 97-102
- Chambat, P., (1994), « Usages des TIC : évolution des problématiques », *Technologies de l'information et société*, vol. 6, n°3, p.253.
- Chanial, P., (2003) « Les trésors perdus du socialisme associationniste français », in *Hermès*, 36.
- Chanlon, C., Livre Blanc sur la « e-réputation , portail des PME», [en ligne] : http://portail-des-pme.fr/ressources/Livre_Blanc_ereputation_portaildespme.pdf

- Chapus, E., Lesca, H., Raymond, L., (2010), «Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization», *CERAG*, ESA, série recherche 98-15.
- Charest, F., Bédart, F., (2013), *Les racines communicationnelles du Web et des médias sociaux*, Presses Universitaires de Québec, (2^{ème} édition), Québec, 124 pages.
- Charreire S., Huault I., (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées», in Mourgues N. et al., *Questions de méthode en sciences de gestion*, 2002, Colombelles : Ed. Management et Société
- Charue-Duboc, F. et al., (1995), *Des savoirs en action, contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, collection Logiques de gestion.
- Chia, R., (1996), «Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business School and Entrepreneurial Imagination», *Journal of Management Studies*, 33: 4,p.409-428.
- Cho, N., (2013), «The use of smart mobile equipment for the innovation in organizational coordination», Springer Briefs in Digital Spaces.
- Choquet, I., (2012), « La relation client 2.0 à l'ère des réseaux socionumériques : le paradoxe de la simultanéité de l'hyperfragmentation des cibles et des produits de masse », contribution TICIS, Bruxelles. (à paraître)
- Choquet, I. , Folon, J., « Les enseignants face à l'ubiquité virtuelle de leurs étudiants : Cartographie d'une nouvelle pédagogie pour le MétaUnivers », in Viera, L & Pinède,N. (dir) *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*, 2009, Bordeaux, p.134-147.
- Choquet, I., Vieira L., (2012), « Le web 2.0 fil d'Ariane dans le labyrinthe des marchés économiques ? », in *TIC et innovation organisationnelle*, Journées d'étude MTO'2011, Presses des Mines - Transvalor, Coll. Economie et Gestion.
- Choquet, I., Folon, J., (2014), « De l'obsolescence de théories managériales et de marketing du XX^{ème} siècle face au design de l'entreprise 2.0 », actes du colloque Eutic Lisbonne 2014 (à paraître).
- Choquet, I., « Comment lier sans enchaîner », Journées d'études TICIS 2014, à paraître aux Presses des Mines.
- Choquet, I., (2011), « Comment une approche Web communautaire participe à l'innovation organisationnelle et managériale ? », actes du colloque Eutic, Bruxelles.
- Choquet, I., (2011), « le web a-t-il un sens ? D'Escher aux fractales, entre paradoxe et désordre - Réflexions sur la communication corporate web 2.0. », Coll. Labyrinthe, Presses Universitaires de Bordeaux.

- Choquet, I., (2014), « Le social est réseau et le réseau est de plus en plus social », *Sciences de la société*, n°91, p. 43.
- Choquet, I., Folon, J., (2014), « Réseaux sociaux internes et externes : nouvelles sources de pouvoir en entreprise et nouveau moteur de performance des organisations », colloque MTO, Nîmes (article à paraître aux Presses des Mines).
- Christensen, Cl. (2011), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*, (Collins Business Essentials), nouvelle édition.
- Ciret, Y., (2000), *Chroniques de la scène monde* (Essai et entretiens), Genouilleux, Editions La passe du vent.
- Coleman, J., S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, 94, 95–121.
- Compléments au livre de Gleick, [en ligne, url : <http://www.edelo.net/chaos/Chap3.html>]
- Conreaux, P., Denaes, A., (2013), Le crowdfunding, [en ligne, url : fr.slideshare.net/aureld9/atelier-crowdfunding-hdsi-160913]
- Corin, Ellen, «Dérive des références et bricolages identitaires dans un contexte de postmodernité», in *Les frontières de l'identité : modernité et postmodernisme au Québec*, publié par Mikhaël Elbaz, Andrée Fortin, Guy Laforest [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html, page 251.
- Couverture “miroir” du *Time Magazine*, 25 décembre 2006 : « Person of the Year: You Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world».
- Craipeau, S., Koster, R., (2007), « Jeux vidéo, imaginaire et pratiques culturelles ». Projet JEMTU, Rapport GET INT. Usages, N°1, janvier
- Crozier, M., Friedberg, E., (1981), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil.
- D'ors, E., (1935), *Du Baroque*, Gallimard, réédition en 2000, Paris.
- Dacheux, N., (2001), « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'année sociologique*, 2001/2, Vol.51, p. 411-427, cité in Cordelier, B., (2010), « Consumer Culture Theory et Marketing », *Communication et organisation*, n° 37.
- Daft, Richard L., Robert H. Lengel (1986), «Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design», *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571
- Danziger Jane, & al., (2012), *Multichannel 3.0 : the Mobile Revolution*, The Boston Consulting Group.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. , (2000) , *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

- David, A. et Monomakhoff, N., (2011), « Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter le nuage ? », 16^e colloque de l'AIM, La Réunion.
- Dayan D., (2000), « Le presque public de la télévision », *Réseaux*, 18, 100, numéro spécial de L. Quéré et P. Flichy (dir.) « Communiquer à l'ère des Réseaux », Paris, p 427-456.
- De Jong, N., (2003), «An Anatomy of Creolization : Curaçao and the Antillean Waltz», *Latin American Music Review*, n°24, p. 233-251.
- de la Ville V., et Mounoud E., (2004), « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie – Proposition d'un cadre conceptuel », 13^{ème} conférence de l'AIMS, Le Havre, juin 2004 [en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/452-au-dela-du-discours-les-arts-de-faire-dans-la-fabrication-de-la-strategie-proposition-dun-cadre-conceptuel/download>].
- Deleuze G., Guattari F., (1980), *Mille Plateaux*, les éditions de Minuit, Paris.
- de Rosnay J., (2006), « Comment imprimer des objets chez soi. Après les TIC voici les MUP ! », *lemonde.fr*, 9 novembre 2006.
- de Rosnay, J., (1975), *Le Macroscopie*, Le Seuil, Paris
- de Rosnay, J., (2006), *La révolte du pronétariat*, Fayard.
- de Rosnay, J., (2008), *2020 Les Scénarios du futur*, Fayard, Paris.
- de Rosnay, J., (2013), *Surfer la vie ou comment survivre dans la société fluide ?*, Ed. Babel, Actes Sud.
- de Sardan, J.-P., (2003), « Observation et description en socio-anthropologie », in Blundo G. et de Sardan J.-P., *pratique de la description, enquête*, EHESS, 2003, p.13-39.
- de Vaujany, F.X., (2001), « Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste », Actes du colloque de l'AIMS, [en ligne, url : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/755-gerer-linnovation-sociale-a-lusage-des-technologies-de-linformation-une-vision-structurationniste/download>]
- De Vecchi, D., *Information*, [en ligne : ensmp.net/pdf/2005/glossaire/information.doc].
- Deakins, D., (1996), *Entrepreneur ship and small firms*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Debos, F., (2009), «Internet et communautés virtuelles d'intérêt: vers une nouvelle mise en perspective de la communication de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs, Médias09, entre communautés et mobilité, France 2009, (archivesic.ccsd.cnrs.fr/.../Article_AIX_V_FINALEV3.pdf)

- Dejours, Ch., (2001), « le désordre, forme ultime de l'organisation », *Le Monde*, 13 mars cité in http://www.alternatives-economiques.fr/le-desordre--forme-ultime-de-l-organisation_fr_art_634_35695.html.
- Delatte, J., Anolga Rodionoff & Marie Thonon, (2001), « Les organismes public », http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/46/PDF/sic_00000360.pdf
- Delcambre, P., (2007), « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation* [En ligne], 31 | 2007, mis en ligne le 01 juillet 2010, consulté le 01 août 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/108>.
- Delcambre, P., (2009), « Pour continuer à réfléchir avec Béatrice Vacher », ("Articulation entre communication, information et organisation en SIC"), 9 octobre 2009, <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2009-1-page-119.htm#s2n18>
- Delcourt, X., (1988), (La Quinzaine littéraire, 16 septembre 1988), [en ligne] : http://www.leseditionsdeminuit.eu/f/index.php?sp=liv&livre_id=2022.
- Deleuze, G., (1988), *Le Pli*, Ed. de Minuit, p.189.
- Denouël, J., Granjon, F., (2011), *Communiquer à l'ère numérique – regards croisés sur la sociologie des usages*, Presses des Mines, Coll. Sciences sociales.
- Derrida, J., (2001), *L'Université sans conditions*, Paris, Galilée, p. 24
- Devèze, J., (2004), « Abraham Moles, un exceptionnel passeur transdisciplinaire », *revue Hermès* n°39, [en ligne, url : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9482/HERMES_2004_39_189;jsessionid=577DF38B9595B0F1A129DD5EE4ACB3D7?sequence=1]
- Dewaele, J.-M., (2001), « L'apport de la théorie du chaos et de la complexité à la linguistique », [en ligne, url : <http://www.bbk.ac.uk/lachouette/chou32/Dewael32.PDF>]
- Dictionnaire des citations d'Edgard Morin, [en ligne, url : [http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx_contagged\[source\]=default&tx_contagged\[uid\]=30&cHash=bf4ceda1892247e62b7870902a04ddf2](http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/dictionnaire-de-citations.html?tx_contagged[source]=default&tx_contagged[uid]=30&cHash=bf4ceda1892247e62b7870902a04ddf2)]
- Dilliere-Brooks, S. (2008), « L'image des organisations humanitaires à l'épreuve des pratiques de communication : vers des structures hybrides », *Communication et organisation*, n°34, p. 24-37
- Djambian, C. et Serge Agostinelli, (2013), « De la métis au e-learning : la médiation du rapport au savoir », *Distances et médiations des savoirs* [En ligne, url : <http://dms.revues.org/186>]

- Djambian, C., (2010), « Valorisation d'un patrimoine documentaire industriel et évolution vers un système de gestion des connaissances orienté métiers », Thèse de doctorat de Sciences de l'information et de la communication, Sylvie Laine-Cruzel (dir.), Université Jean Moulin Lyon 3, 2010.
- Doueihy, Milad, (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil.
- Dragonetti, R., (1992), « L'oxymore entre la forme et le chaos dans « Délie » de Maurice Scève », *Littérature* 85, p.31-43
- Drennan, J., J. Kennedy et P. Renfrow (2005), « Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6, no. 4, p. 231-238
- Drucker, P. (1999), *L'avenir du management*, Paris, Editions Village Mondial.
- Drucker, P., (1973), *Management: Tasks, Responsibilities and Problems*, New York, Harper and Row.
- Drummond, L., (1980), « The cultural continuum : A theory of Intersystems », *Man*, n°15.
- Dubini, P. et Aldritch, H.E., (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol.6., n°5, p. 305-313.
- Duperrin, B., (2010), « ROI », p. 28-29, in *Livre Blanc collectif et collaboratif sur l'Entreprise 2.0*, [en ligne] : <http://www.duperrin.com/2010/12/07/le-livre-blanc-sur-lentreprise-2-0/>
- Duterme, Cl., (2002), *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck.
- Ebert, C., (2013), « La malice de l'oxymore ou bien le vertige de l'entre-deux », Université Charles, Prague, [en ligne], url : <http://www.ufr-anglais.univ-paris7.fr/GRADIVA/13-2/oxymore-2013.pdf>
- Eccleston, D. and Griseri, L., (2008), « Forum: How does Web 2.0 stretch traditional influencing patterns? », *International Journal of Market Research*, vol 50, (5), p. 591-616. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] : <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717>
- Ehrenberg, A., (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.
- Eisenberg, Eric (1984), « Ambiguity as a Strategy in Organizational Communication », *Communication Monographs*, vol. 5, septembre, p. 227-242.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4., pp. 532-550. [En ligne : <http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198910%2914%3A4%3C532%3ABTFCSR%3E2.0.CO%3B2-R>]

- Entretien avec Edouard Glissant et F. Noudelmann (2002), « La relation, imprédictible et sans morale », in Parole, p.77-78, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40978706?uid=3737592&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102560929581>
- Etude citée sur le blog : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/>,
- Etude de l'agence Kindai : « Power users Instagram, de l'utilisateur à l'influenceur » : <http://kindai.fr/etude-instagram-les-nouveaux-influenceurs/>,
- Extraits de l'article paru dans la "New York Revue of Books" lors de la sortie des "Mémoires" de Mandelbrot . Il a été traduit par Arnaud Gancel pour "BoOks", n°57, septembre 2014. [en ligne, url : <http://www.books.fr/actualits-2/mandelbrot-un-franc-tireur-des-maths-1/>],
- Fadok , David S., (1998), *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, Paris : Economica – Institut de stratégie comparée, coll. Hautes études stratégiques.
- Fallery, B., Girard, A., (2013), «Réseaux Sociaux numériques: revue de littérature et perspectives de recherche». Université Montpellier 2.
- Fanelly, Nguyen-Thanh, (1991), *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, Economica.
- Fauré, Ch., « Introduction à l'entreprise 2.0 », <http://www.christian-faure.net/2008/05/09/introduction-a-lentreprise-20/>
- Fauré, Ch., (2008), Distinguer les usages et les pratiques, <http://www.christian-faure.net/2008/11/18/distinguer-les-usages-des-pratiques/>
- Faure, Ch., (2012), « La pharmacologie des réseaux sociaux », in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France.
- Favatier, J., (2003), Séminaire sur la communication interne et le management, Paris, 19 octobre 2003, polycopié.
- Fenniche Raja, (2003), *Hypertexte et complexité – Eloge de l'errance*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
- Flichy, P., (1993), « Une histoire de la communication moderne », Bulletin des bibliothèques de France [en ligne] url : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-01-0074-008>>.
- Flichy, P., (1991), *Une histoire de la communication moderne -espace public et vie privée*, La Découverte, Paris, 281 p.
- Folon, J., *Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 »*, Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège.
- Folon, J., *Le printemps numérique*, Ed. Corporate, 2014

- Fombrun, Charles et Mark Shanley., (1990), «What's in name ? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Journal*, vol.33, no 2, p.233-238
- Foucault M. : "Le sujet et le pouvoir" dans *Dits et écrits*, tome IV, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines (p. 222-243)
- Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- Foucault, M., (2007), *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir* (Edition Gallimard, Paris) p.123.
- Fourquet, F., « Une intuition de Félix Guattari », *Revue du MAUSS* 1/ 2007 (n° 29) , p. 555-568
- Frégné, Cécile, (2009), pour le Mag philo, La Métaphore en philosophie, <http://www2.cndp.fr/magphilo/philo22/dossierImp.htm>,.
- Garant Pelletier,V., (2011), « Ensembles de Mandelbrot et de Julia remplis classiques, généralisés aux espaces multicomplexes et théorème de Fatou-Julia généralisé », maîtrise de mathématiques et informatique appliquée, Université du Québec., p. 12, [en ligne, url : <http://www.3dfractals.com/docs/memoire-VGP.pdf>],.
- Gardiès, C. (coord), (2008), *L'éducation à l'information*, Educagri Ed. Dijon, p.81.
- Gareth Morgan, (2007), *Images de l'organisation*, Presses de Laval, p. 366. [en ligne : http://books.google.be/books?id=THaxBf5rAjYC&pg=PA3&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Genelot, D. et Gourio, H., (2014), « Pourquoi et comment la pensée complexe s'impose dans l'arsenal mental du dirigeant, face aux défis multiformes de la complexité. Les multiples irrptions de la complexité dans la responsabilité de dirigeant : illustration à travers la transformation d'une petite filiale française en un groupe mondial leader de son secteur, in dossier MCX 31, février 2014, [en ligne : url : <http://www.intelligencecomplexite.org/fileadmin/docs/1501dossier31.pdf>]
- Genelot, D., (2011), « Manager dans la complexité », 4^{ème} édition, Insep Consulting, 371 pages.
- Georges, F., « Communication médiée par ordinateur : un processus identitaire informatisé, vers une identité mixte », p.94 in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication », Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010, p.10, en ligne: http://w3.aislf.univtlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8, cité par Folon, J., « Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 », Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.147 .
- Germain, M., (2009), *Management des nouvelles technologies et e-transformation*, Ed. Techniques de l'ingénieur, Paris, p. 17.

- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.
- Giddens, A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- Gilles Behnam, (2009), pour le Mag philo, La Métaphore en philosophie, <http://www2.cndp.fr/magphilo/philo22/dossierImp.htm>,.
- Ginoux, F., «Le chaos en quelques mots», université de Toulon, [en ligne , url : <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDMQFjAD&url=http%3A%2F%2Fginoux.univ-tln.fr%2FHDS%2FLe%2520chaos%2520en%2520quelques%2520mots.doc&ei=9LKjVNjNIPLY7AbU8oCgDg&usq=AFQjCNERAdRnHuQbxSUAws4TARaK9lpWnA&bvm=bv.82001339,d.ZGU>].
- Girin, J., (1990) "L'analyse empirique des situations de gestion :" in Martinet Alain-Charles [ed.] *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182., [pdf. en ligne] : <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-17-1493.pdf>, page 2.
- Girin, J., (1990) "La communication dans une tour de bureaux" in Chanlat Jean-François [ed.] *L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées*, Québec, Eska , Presses de l'université Laval , pp. 185-199 et GIRIN Jacques (2000) "Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ?" in David Albert, Hatchuel Armand, Laufer Romain [eds.] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert Fnege , pp. 125-140.
- Girin, J., (1990), Problèmes du langage dans les organisations, in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Giroux, H.A., *The Abandoned Generation*, Palgrave, 2003, p.xv.
- Giroux, N. & Marroquin, L., (2006), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159, p.33.
- Giroux, N., (1994), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation* [Online], 5 | 1994, Online since 01 April 2012, connection on 23 February 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696>
- Glaser B.G. et Strauss A. , (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine.
- Gleick, J., (1987), *Chaos. Making a new science*, Penguin Books, New York. Trad. Française (1994), *Théorie du chaos. Vers une nouvelle science*, Ed. Flammarion, Coll. Champs, Paris
- Gleick, J., (1989), *La théorie du chaos*, Flammarion, pp. 145 et 146.

- Glissant, E., (1987), Brève philosophie d'un baroque mondial, Revue de l'Unesco, n° de septembre, [en ligne, URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000765/076517fo.pdf#76505>]
- Glissant, E., (1990), *Poétique de la relation*, Gallimard, Paris.p.187.
- Glissant, E., (1996), *Introduction à une poétique du divers*, Paris, Gallimard, p.17.
- Glissant, E., glossaire : créolisation, <http://www.edouardglissant.fr/creolisation.html>,
- Glissant, E., (2005), *La Cohée du Lamentin*. Paris, Editions Gallimard, p. 38.
- Glissant, E.,(2010), *L'imaginaire des Langues, Entretiens avec Lise Gauvin (1991-2009)*, Gallimard, 119 pages.
- Glynn, M.A., (2000), « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra», *Organization Science*, 11 (3), p.285-298.
- Glynn, M.A., (2002), « Chord and discord: Organizational crisis, institutional shifts, and the musical canon of the symphony». *Poetics: International Journal of Emperical Research on Art, Media, and Literature*, 30, p.63-85.
- Goddard, J.-C., (2003). Autonomie, réduction et réflexivité : la philosophie naturelle de Francisco J. Varela et le projet transcendantal. *Intellectica*, 1-2(36-37), pp. 205-225. Disponible sur http://www.intellectica.org/archives/n36_37/13.J.C.%20Goddard.pdf
- Goffman, E. (1987), *Façons de parler*, Editions de Minuit, Paris.
- Goins,T., & Little,E. (2014), Crowdfunding. *The Investment Lawyer*, 21(1), 3.
- Goldfinger, Ch., (1998), *Travail et hors-travail. Vers une société fluide*, Odile Jacob, 351 p.
- Gomez P-Y., (2013), *Le travail invisible – Enquête sur une disparition*, François Bourin éditeur, « Société ».
- Gortner, F., Julienne Malher et Jeanne Bell Nicholson (1994) in, *La gestion des organisations publiques*, Presses Universitaires du Québec, p.44
- Gouvernec, Y, Blog, <http://visionarymarketing.fr/blog/?s=Re%C3%A7ues+Du+Marketing+Dans+Les+M%C3%A9dias+Sociaux>
- Granjon, F., Denouël, J., (2011), « Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication », *Communiquer à l'ère numérique – regards croisés sur la sociologie des usages*, Presses des Mines, Coll. Sciences Sociales, Paris.
- Granovetter, M. S., (1973), «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology* 78: 1360–1380.
- Granovetter, M., (2000), *Le marché autrement, Essais*, Paris, Desclée de Brouwer (ensemble d'articles et de réponses à des questions soulevées par l'approche de Granovetter).

- Grossetti, M., (2015), « l'activité entrepreneuriale vue par les sociologues », [en ligne : URL : <http://sms.hypotheses.org/3284>]
- Groupe Frontière, Christiane Arbaret-Schulz, Antoine Beyer, Jean-Luc Piermay, Bernard Reitel, Catherine Selimanovski, Christophe Sohn et Patricia Zander, « La frontière, un objet spatial en mutation », Espaces Temps.net, Textuel, 29.10.2004, en ligne <http://www.espacestems.net/document842.html>.
- Guattary, F., *Psychanalyse et transversalité*, ed. Maspero, 1972 p.84.
- Gueguen, G., (2004), « Economie de l'information et stratégie entrepreneuriale », [en ligne, url : <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/ae04/gueguenae04.pdf>]
- Guyot, B., (2012), « Le management de l'information dans les organisations » – Eléments de méthode, [en ligne : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/.../2012MANAGEMENT_INFO_GUYOT.pdf.../..]
- Hamburger, J., (1999), « Réalité (concept de) », Encyclopædia Universalis.
- Hannerz, U. (1992), «The global ecumene as a network of networks», in A. Kuper ed. *Conceptualizing Society*.
- Hannerz, Ulf, (2010), *La complexité culturelle. Etudes de l'organisation sociale de la signification*, À la croisée, coll. « Cultures publiques et mondes urbains ».
- Hartmut, R., (2010), « *Accélération, une critique sociale du temps* », La Découverte, 474 pages.
- Hebb, D. O., (2002), *The Organization of Behavior. A neuropsychological Theory*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., nouv. Éd.
- Heidegger, M., (2009), *Remarques sur art-sculpture-espace*, Rivages Poche/Petite Bibliothèque, Ed. Payot et Rivages.
- Heisenberg, W., (1990), *La Partie et le Tout- Le monde de la physique atomique*, Flammarion.
- Hellregel, Don, John Slocum et Richard Woodman, (1992), *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, p. 10
- Hennin, de, B., (1993), Conception et méthode dans la complexité, in *Management des systèmes complexes*, De Boeck & Larcier
- Hernandez, E.-M., « La communication interne : du discours à la réalité », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 01 avril 2012, consulté le 23 juillet 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1706>
- Hite J.M. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 1, p.113-123.

- Huston L., Sakkab N., 2006, « Connect and Develop : Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation », *Harvard Business Review*
- Interview d'E. Glissant par Marie-Pierre Bousquet, « Crise coloniale - crise mondiale rencontre avec Edouard Glissant » durant le festival d'Avignon, le 13 juillet 2009. [en ligne, url : <http://www.africultures.com/php/?nav=article&no=8940#sthash.c26E9vAs.dpuf>],
- Jacob, F., (1981), *Le jeu des possibles*, Fayard, Paris, p. 71 cité in de Rosnay, J., (2013), *Surfer la vie ou comment sur-vivre dans la société fluide*, Babel, p.108.
- Jauréguiberry, F., « Les théories sur le non-usage des technologies de communication », in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication » Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010, p.26. en ligne : http://w3.aislf.univ-tlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8
- Jeanneret, Y., Information, [en ligne : <ensmp.net/pdf/2005/glossaire/information.doc>].
- Joffre, P. & Koenig, G., (1985), *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel. Economica.
- Joubert, J.L., Université Paris XIII (<http://www.edouardglissant.fr/joubert.pdf>)
- Jouët, J., (2000), « retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, volume 18, n°100, p. 503, cité par Folon, J., in « Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 », Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège.
- Journée, B., (2008), Collecter les données par l'observation, in Gavard-Perret, M.-L. et al., *Méthodologie de la recherche*, Pearson, p.139.
- Journée, B., et Raulet-Croset, N., « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, Vol. 11, No. 1, 2008, p. 27-55
- Julien, P.-A., St-Pierre, J., « entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application », Communication au 11^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Brest, octobre 2012, p.4, [PDF] Entrepreneur, incertitude et information: un essai d'application
- Jullien, F., (2009), *Les transformations silencieuses*, Grasset, Paris.
- Hénocque, B., Vieira L., (2010) (Dir.) « Appropriation des nouveaux espaces numériques ». Direction du Volume 6-n°2 de la revue *Les Cahiers du numérique*. Hermès Lavoisier, 2010, 146p.
- Kahneman, D., (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Allen Lane, coll. « AL TPB », 1^e éd., 512 p.
- Kalika Michel *et al.*, (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue française de gestion* 3/ 2007 (n° 172), p. 117-129

- Kay N.M., (1982), *The evolving Firm : strategy and structure in industrial organization*, McMillan, p.60.
- Keen , A. , (2008), *Le culte de l'amateur: comment Internet détruit notre culture*, Ed. Scali, 302 pages.
- Kessous, E., (2011), « L'économie de l'attention et le marketing des traces », Actes du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation », 79e congrès international ACFAS, Chaire de relations publiques et communication marketing - UQAM, Université de Sherbrooke.
- Kessous, E., Mellet, K., Zouinar, M., (2010), « L'économie de l'attention : entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, 52, p. 359-373.
- Knight F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row.
- Koënik, G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste». *Le sens de l'action*, Vidaillet B. Librairie Vuibert, novembre, ISBN 2 7117 6972 0.
- Kozinets, R.V. (2002), « The field behind the screen : using netnography for marketing research in on-line communities», *Journal of Marketing Research*, 39, p. 61-72. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] : <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717>
- Kuhn, Th., (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Coll. Champs, Paris, p. 157.
- L'Yvonnet, F., (2013), *L'effet Baudrillard*, Ed. F.Bourin, Paris, p. 15-16.
- *La Cybernétique*, film documentaire scientifique réalisé par Jean-Marie Piquint, service cinématographique du ministère de l'Éducation nationale (Belgique), 1964, 35 mm, 27 minutes
[http://www.cinematheque.cfwb.be/index.php?id=9154&no_cache=1&tx_cfwbavmsearch_pi1%5Buid%5D=11995].
- Labounoux G., (1997), *Malaise dans l'organisation : le pouvoir imaginaire*, L'Harmattan, Paris.
- Labov, W., & Fanshel, D., (1977), « therapeutic discourse: psychotherapy as conversation », Academic Pres, New York.
- Lacity, M. et Hirschheim, R., (1993), Lacity, M. et R. Hirschheim, «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Fall, p.73-86.
- Lamizet, B., (1992), *Les lieux de la communication*, Mardaga, Liège, p. 99
- Laplantine, F. et Nouss, A., (2001), *Métissages*, Ed. Pauvert.
- Lapoujade, D., (2014), *Les mouvements aberrants*, Ed. de Minuit, p.14
- Lardellier, P., *Le pouce et la souris*, Paris, Fayard, 2006.

- Laudon, K. et Laudon, J. (2000), *Management Information Systems : Organization and technology in the networked enterprise*, 6e édition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lazéga, E., (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Le Coadic, Y.-Fr., (1997), *La science de l'information*, PUF, Paris.
- Le Deuff O., (2013), « Réseaux sociaux, entre médias et médiations, des espaces à méditer plutôt qu'à mesurer », *Communication & Organisation* 1/2013 (n° 43), p. 5-12.
- Le Deuff, O., (2006), « Folksonomies. Les usagers indexent le web », in *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2006, t.51, n°4, adresse URL : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-04-0066-002>
- Le Marec, J., (2001), « Le public », *BBF*, 2001, n° 2, p. 50-55
- Le Marec, J., (2001), « Ce que le « terrain » fait aux concepts : Vers une théorie des composites » – Habilitation à diriger des recherches, Paris : Université Paris 7, [en ligne : url : <http://science-societe.fr/le-marec-joelle-ce-que-le-%C2%AB-terrain-%C2%BB-fait-aux-concepts-vers-une-theorie-des-composites-habilitation-a-diriger-des-recherches-paris-universite-paris-7-2001/>]
- Le Monde.fr, (2011), « Pour l'écrivain Edouard Glissant, la créolisation du monde est "irréversible" », http://www.lemonde.fr/disparitions/article/2011/02/04/pour-l-ecrivain-edouard-glissant-la-creolisation-du-monde-etait-irreversible_1474923_3382.html#KIYTjxDIKiRK8zcx.99,
- Lebas, F., (2006), Interfaces baroques, *Sociétés* 4 (no 94), p. 91-103, [en ligne : URL : www.cairn.info/revue-societes-2006-4-page-91.htm.]
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., Kozak, R., (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives », pp.205-227, URL : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_164_0205&DocId=133601&Index=%2Fcairn2Idx%2Fcairn&TypeID=226&BAL=anYKDj1p6x5zQ&HitCount=1&hits=84a+0&fileext=html
- Lemoigne, J-L., (2009), « L'intelligence de l'action appelle la Pensée Complexe. Pragmatique et Epistémique sont inséparables ». Conférence introductive in Synergies Monde n°6 – pp.23-48.
- Lesser, E., Pulver, B., Ransom, D., Shah, R., « Intelligence collective : capitaliser sur le talent de la foule », in IBM Institute for Business Value, adresse URL : http://www-935.ibm.com/services/multimedia/ibv_intelligence_collective_fr.pdf
- Levi-Strauss, Cl., (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Presses Pocket, Paris, 1985 in « La science du concret », p.30.

- Levin, A., Alexander, B., « Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre », Educause review online [En ligne] mis en ligne le 23 octobre 2008,. URL : <http://www.educause.edu/ero/article/web-20-storytelling-emergence-new-genre.pdf>. Page 40. Traduction de l'anglais vers le français par l'auteur.
- Levy, P., « Plissé fractal ou comment les machines de Guattari peuvent nous aider à penser le transcendantal aujourd'hui », Revue Chimères, [en ligne : http://www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/21chi17.pdf].
- Lévy, P., (1994), *L'Intelligence collective*, Paris, La Découverte.
- Levy, P., « Pour l'intelligence collective », in Monde Diplomatique, 2005, adresse URL : <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/10/LEVY/1857>
- Lewi, G., & Lacoëuilhe, J., (2012), *Branding management*, 3^e éd., Pearson France.
- Lewitt Th., (1963), « Creativity Is Not Enough », *Harvard Business Review*. [en ligne : <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>]
- Libaert, T., (2005), *La communication d'entreprise*, 2^e édition, Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche.
- Libaert, Th. et Marie Hélène Westphalen, (2012), *Communicator*, Dunod. 6^{ème} éd.
- Libaert, Th., (2008), *Communiquer dans un monde Incertain*, Pearson, 2^{ème} Ed., 240 pages.
- Libaert, Th., (2009), « Aléa communicationnel et communication sensible. Pour une reconnaissance de l'effet d'incertitude appliquée à la communication d'entreprise », *Communication & Organisation*, n°36, Décembre 2009, p. 150-177
- Libaert, Th., l'évolution de la communication d'entreprise, [en ligne] : <http://www.tlibaert.info/students/%C3%A9l%C3%A9ments-de-cours/>,
- Lin, N., W. M. Ensel, and J. C. Vaughn, (1981), « Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment». *American Sociological Review* 46: 393–405
- Liu, M., (1986), « la recherche-action dans les sciences de l'homme. Portée, limites et perspectives », FNRP.
- Livre Blanc, les usages du web 2.0 dans les organisations, (2011), Cefrio, p.11, www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Livre_blanc_Web2.pdf.
- Lobre, K., et Lebraty, J-F., (2009), « Création de valeur par le crowdsourcing : deux voies possibles », in *Portail de l'Association Information et Management (AIM)*, adresse URL : <http://www.aim.asso.fr/index.php/mediatheque/finish/15-aim-2009/210-creation-de-valeur-par-le-crowdsourcing--deux-voies-possibles/0>
- Lohysse, J., (2006), *La Communication – De la transmission à la relation*, Ed. De Boeck Supérieur, 223 pages.

- Lounsbury, M. & Glynn, M.A., (2001), « Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of ressources », *Strategic Management Journal*, 22, p.545-564.
- Lourau, R., (2002), *L'analyse institutionnelle et l'éducation*, les Editions de Minuit, p.39, in *Institution et Implication L'oeuvre de René Lourau* (Ahmed Lamihi et Gilles Monceau dir.), paru aux éditions Syllepse en 2002. http://www.syllepse.net/Ing_FR_srub_76_iprod_157-Institution-et-implication.html
- Lovelock, J. E., (1999), *La Terre est un être vivant. L'hypothèse Gaïa*, Flammarion, Coll. « Champs », Paris.
- Machado, A., (1981), « *Champs de Castille* » traduit par Sylvie Léger et Bernard Sesé paru chez Poésie-Gallimard.
- Maillet, Th., (2008), *Génération participation : de la société de consommation à la société de la participation*, MM, Paris.
- Maingueneau D., (1984), *Genèse du discours*, Mardaga, Liège, cité in « Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie – Proposition d'un cadre conceptuel » par de la Ville
- V., et Mounoud E., 13ème conférence de l'AIMS, Le Havre, juin 2004 [en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/452-au-dela-du-discours-les-arts-de-faire-dans-la-fabrication-de-la-strategie-proposition-dun-cadre-conceptuel/download>]
- Mallet, C., « Entre traduction et négociation : comment se construit le sens des groupwares en contexte organisationnel ? », thèse présentée en octobre 2009, université de Metz, en ligne <ftp://ftp.scd.univ-metz.fr/pub/Theses/2009/Mallet.Christelle.LMZ0918.pdf>
- Malone, Th., (2010), *Collective Intelligence Genome*, [en ligne : url : <http://gaius.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/CollectiveIntel.pdf>]
- Marco Luc, (2006), « L'agrégation de sciences de gestion (1976-2005) », *Revue d'Histoire des Sciences Humaines* 1/ 2006 (n° 14), p. 173-198 URL : www.cairn.info/revue-histoire-des-sciences-humaines-2006-1-page-173.htm.
- MARKESS International , (2012-2014), « Solutions en réponse aux nouveaux enjeux RH : réseaux sociaux, applications mobiles, dématérialisation... » - France, 2012-2014 (<http://blog.markess.fr/2012/05/drh-collaborateurs-face-aux-reseaux-sociaux-applications-mobiles-collaboratives.html>)
- Markwick N. & Fill C., (1995), «Towards a framework for managing corporate identity», *European Journal of Marketing*, n°31, number 5/6, p. 396-409

- Marron, D., « Eléments pour une approche de l'Archipel lyrique contemporain », *Fabula / Les colloques*, Littérature et musique, URL : <http://www.fabula.org/colloques/document1246.php>
- Mattelart, A. (1999), *Histoire de l'utopie planétaire*, Ed. La Découverte, p. 375.
- Mattelart, A., (1994), *La publicité*, La Découverte, Paris.
- Mattelart, A., (2013), *La Communication-Monde, histoire des idées et des stratégies*, La Découverte, 853 pages
- McAfee, Andrew (2006). «Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration», *MIT Sloan Management Review* Vol. 47, No. 3, pp. 21-28.
- McLuhan M. and Fiore, Q., (1967), *The Medium is the Massage. An Inventory of Effects*, Bantam Books.
- McLuhan, M., (1972), *Culture is our Business*, New York, Ballandines Books.
- Méheust, B., (2014), *La politique de l'oxymore*, Essais, Ed. La Découverte.
- Mellet, K. (2009), « Aux sources du marketing viral », *Réseaux*, n° 157-158, p. 268-292 cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717>.
- Melot, M., (2007), *Une brève histoire de l'image*, L'œil neuf, Paris.
- Ménil, A., (2009), « La créolisation, un nouveau paradigme pour penser l'identité », *Rue Descartes*, 2009/4 n°66, p.8-19.
- Merzeau, L., (2009), « Présence numérique: les médiations de l'identité », inédit, [en ligne] : http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/pageshtml/art2009.php
- Messika, L., (1995), *Les Dircoms : un métier en voie de professionnalisation*, l'Harmattan, 1995.
- Meunier, J-P., Peraya, D., (1993), *Introduction aux théories de la communication*, Ed. De Boeck, Bruxelles, p. 168.
- Meunier, J.-P., (1995), « Deux modèles de la communication des savoirs », Supplément à *Recherches en communication*, n°4, 1995. [en ligne], [sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/3511/3311, pdf](http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/3511/3311.pdf).
- Miège, B., (1996), *La société conquise par la communication*, Presses Universitaires de Grenoble, Volume 1. [en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46310/la-societe-conquise-par-la-communication%C2%A0oui-mais-selon-quelles-modalites%C2%A0.html>,
- Miège, Bernard (1996), *La société conquise par la communication*, Tome 1, logiques sociales, Presses Universitaires de Grenoble, p.43

- Miège, Bernard, (2000), « Les apports à la recherche des sciences de l'information et de la communication », In Réseaux, 2000, volume 18 n°100. pp. 547-568. url : [/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2237](http://web.revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2237)
- Millerand F., Proulx S., Rueff J., *Web social, Mutation de la communication* Québec, Presses de l'université du Québec, coll. Communication, 2010, 374 p
- Milon, A., Jouve, M., (1996), *Communication et Organisation des Entreprises*, Bréal, Paris.
- Mintz, S., (1996), «Enduring Substances, Trying Theories : The Carribean Region as Oikoumenê», *Journal of the Royal Anthropological Institute*, n° 2, p. 289-311.
- Mintzberg H., (1979), An emergent strategy of direct research, in van Maanen J., qualitative methodology, Sage, cité par Journé, op.cit.
- Mintzberg, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. D'Organisation et Ed. Agence d'Arc.
- Mintzberg, H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris., 456 p.
- Moatamri, I., (2007), « Poétique de la Relation » Amina Saïd et Édouard Glissant , TRANS- [En ligne], 3 | 2007, mis en ligne le 04 février 2007, consulté le 26 janvier 2015. URL : <http://trans.revues.org/180>
- Moatamri, Ines, (2007), « Poétique de la Relation » Amina Saïd et Édouard Glissant », TRANS- [Online], 3 | 2007, Online since 04 February 2007, connection on 06 December 2013. URL : <http://trans.revues.org/180>
- Moinet, N. & Bulinge F., (2013), « Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [Online], 3 | 2013, Online since 30 juillet 2013, connection on 20 septembre 2014. URL : <http://rfsic.revues.org/598>
- Moinet, N., (2011), *Intelligence Economique – Mythes et Réalités*, CNRS Editions, p.54.
- Moisdon J.-C., (1984), recherche en en gestion et intervention, revue française de gestion, septembre.
- Moles, A., (1995), *Les Sciences de l'imprécis*, Le Seuil, Paris.
- Morin, E., (1973), *Le paradigme perdu, la nature humaine*, Seuil, Paris, cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », *Communication et Langages*, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006].
- Morin, E., (1986), *La Méthode*, tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, Paris
- Moigne, J.-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

- Morin, E., (1990), *Pour la pensée complexe*, Seuil, Paris.
- Moulier-Boutang, Y., (2012), « Les réseaux socionumériques : une application de la force des liens faibles », in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B.Stiegler), Ed. FYP, France.
- Moullet, M., (1992), *Le management clandestin*, Inter Editions, 235 pages.
- Mucchielli, A., (2001), *La communication interne, les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2001
- Musso, P., Ponthou, L., Seulliet, E., (2007), *Fabriquer le futur 2*, Paris, Pearson Education.
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg et J. Wocklund (2007), « Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms », *Business review* 20 (1), 33-47
- Neveu E. (2006), *Une société de communication ?*, Edition Montchrestien, Collection « clefs », 4ème édition, p.76
- Ngoa Tapi, H. et al., *Capital social et création d'entreprises au Cameroun*, in TrustAfrica, Site de TrustAfrica, adresse URL : http://www.trustafrica.org/documents/research_findings/%5BTA-10-090%5D-%20Rapport%20final-%20Capital%20social%20et%20creation%20d%E2%80%99etps.pdf
- Nguyen, Nha & Leblanc Gaston, (2004), « Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients », in Revue de l'Université de Moncton, Volume 35, numéro 1, p. 71-97. [en ligne : <http://www.erudit.org/revue/rum/2004/v35/n1/008763ar.html>]
- Nikitin Marc, « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 3/ 2006 (Tome 12), p. 87-100, URL : www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2006-3-page-87.htm.
- Nobre, T., « Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital », en ligne: <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/094168.pdf>
- Nye, J., (2004), « *Soft Power. The Means to Success in World Politics* », New York, Public Affairs, 2004; *The Powers to Lead*, New York, Oxford University Press, 2008. p.167
- Odin, F. & Thuderoz, C. (2011), « Des mondes bricolés ? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage », Presses polytechniques et universitaires romandes, Coll « METIS Lyon Tech ».
- Ohlin, F., (2012), « The Role of Information Architecture in Context-Aware Adaptive Systems », *Journal of Information Architecture*, Vol. 4. Issue 1-2.
- Oliver, C. (1991), « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of Management Review*, 15(1): 145-179.

- Orléan, A. , (1989), « pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, n°2, mars, p.242
- Ortoleva , P., (2007), « Plaisirs ludiques et dynamique des médias dans les sports de masse », *Le Temps des médias* 2/2007 (n° 9) , p. 19-34
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2011), *Business Model nouvelle generation*, Pearson
- Osty F., (2003), *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. Des sociétés.
- ouvrage collectif : *Mille réseaux, réticularité et société*, Sciences de la Société, Presses universitaires du Mirail, N°91, 2014.
- Paradis, B., (Magazine littéraire, septembre 1988), [en ligne] : http://www.leseditionsdeminuit.eu/f/index.php?sp=liv&livre_id=2022,
- Parent, R., et Chanal, V., (2009), «Quels business models pour les plateformes web 2.0. : les apports de la théorie des marchés bi-faces », in Sciences de l'Homme et de la Société (archives ouvertes), 2009, adresse URL : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/53/82/PDF/AIMS_2009_Parent_Chanal.pdf
- Paumier G., Devouard F.,(2009), « Wikipédia : découvrir, utiliser, contribuer », Grenoble, PUG.
- Peaucelle, Jean-Louis, (2007), « La malléabilité organisationnelle des TIC », revue française de gestion, 2007/3, n° 172, p.110.
- Peçanha, A. M., « Le baroque dans la mode », *Sociétés* 4/ 2008 (n° 102), p. 15-22, [en ligne,
- Pelissier, C., (2011), « Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de marché : L'exemple du crowdsourcing, un dispositif de médiation entre communautés et marché », in Actes du colloque sous la direction de Benoit Cordelier, Web social, communautés virtuelles et consommation, 79^e congrès international ACFAS, Université Bishop's et Université de Sherbrooke, du 9 au 13 mai 2011, Bibliothèques et archives nationales du Québec, 2011, pp.80-90, adresse URL : http://www.crcpm.uqam.ca/pages/docs/centres/cmark/ACFAS_428_Actes_ComMkg_2011.pdf
- Peretti, J.-M., (1994), *Ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert, 4^e édition, Collection Gestion, p.55
- Perraton, Ch.,(2013), Identité et processus de désubjection, [en ligne] : <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Funesco.com.uqam.ca%2Ffichiers%2Fpdf%2Fprogramme-colloque-Homo->

[ludens.pdf&ei=TwrAUoz1A6PnygPckYLQAQ&usg=AFQjCNGurZoZonziHC7rQLDHg6Gmc7JLww&sig2=GjlviyGA7I3leRSkkIvT6g,](#)

- Petrella, R., (2007), *Pour une nouvelle narration du monde*, Ecosociété, Montréal (Québec), p.21.
- Pettigrew A.M., (1987), «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24 n°6.
- Pettigrew, A.M., (1990), «Longitudinal Field Research on Change Theory and Practice», *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-317.
- Phelan, J. (2005), « Who's Here? Thoughts on Narrative Imperialism and the Narrative Identity Thesis ». *Narrative 13.*, Ohio (Ohio State University Press), p. 205-210.
- Philippe, D., Durand, R., (2012), HEC Paris, Conférence de l'AIMS, [en ligne] : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1712-impacts-de-la-communication-environnementale-sur-la-reputation-de-lorganisation/download>
- Phillipe Détrie, Catherine Meslin-Broyez (1995), *La communication interne au service du Management*, Editions Liaisons, Paris, p.19
- Pinfield L.-T., (1986), «A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision-Making», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, p. 414-450.
- Pinte, J-P., « Le vol d'identité, la plus grande menace criminelle des années à venir », (mis en ligne le 1^{er} janvier 2014), [http : www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html](http://www.atlantico.fr/decryptage/vol-identite-plus-grande-menace-criminelle-annees-venir-jean-paul-pinte-938990.html),
- Pisani, F., (2007), « Web 2.0 : culte de l'amateur et désordre moral ? » http://www.lemonde.fr/technologies/article_interactif/2007/08/31/web-2-0-culte-de-l-amateur-et-desordre-moral_948742_651865.html,
- Plane, Jean-Michel (2003), *Management des organisations: théories, concepts, cas*, Dunod, p.3
- Poncier, A., (2009), « La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 », *Revue Internationale d'Intelligence Economique* Volume 1, pp. 81-91. [en ligne, url : [URL : www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-81.htm.](http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-81.htm)]
- Porter, M. & Millar, V.E. (1985), « How information gives you competitive advantage ?», *Harvard Business Review*, juillet-août 1985
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2003), « The New Frontier of Experience Innovation», *MIT Sloan Management Review*, 44(4), p.12.

- Preisinger, A., « Unsere Wanderung ist ein Komplex von abhängigen Ereignissen... », *Trajectoires* [En ligne], 3 | 2009, mis en ligne le 16 décembre 2009, consulté le 05 décembre 2013. URL : <http://trajectoires.revues.org/347>
- Prestini-Christophe, M., (2006), dossier consacré à « La notion d'événement : une nouvelle perspective en sciences humaines et sociales ? » dans la revue *Pensée plurielle* 2006/3 (n° 13). 96 pages. <http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2006-3.htm>
- Prigogine, I. , Stengers, I., (1985), *Order out of chaos. Man's new dialogue with nature*, Flamingo, London.
- Prigogine, I. , Stengers, I., (1988), *Entre le temps et l'éternité*, Fayard, 1988, p. 179.
- Proulx, S., (2006), *Communautés virtuelles. Penser et agir en réseau*, éd. en coll. avec Louise Poissant et Michel Sénécal, [Québec]: Presse de l'Université Laval, 361 p.
- Puech, M., (2008), *Homo sapiens technologicus. Philosophie de la technologie contemporaine, philosophie de la sagesse contemporaine*, Paris, Ed. Le Pommier, cité par Catherine Pascal in « L'innovation et les réseaux sociaux : de nouvelles sociabilités pour une autre socialité ? », *Sciences de la Société*, (2014), n°91, p.170
- Putman,R., (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Linda L.(1982), *Paradigms for Organizational Communication Reserch : An Overview and Synthesis*, *The Western Journal of Speech Communication*, vol. 46, spring, p. 192-206
- Quelquejeu B., La nature du pouvoir selon Hannah Arendt Du « pouvoir-sur » au « pouvoir-en-commun », *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 2001/3 TOME 85, p. 511-527.
- Rebillard, F., (2011), « du web 2.0 au Web2 : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux socionumériques », *Hermès*, n°59, p. 25, cité par Folon, J., in « Universités et entreprises confrontées au « monde 2.0 », Thèse de doctorat, 2014, Université de Liège, p.42
- Reiss,E. (2003), « Le marketing éthique », in *Market Management* 2003/1 (vol.3), 64 p. Ed. Eska.
- Rey, A., (2006), *Dictionnaire historique de la langue française*, trois volumes, Ed. enrichie Le Robert.
- Ricalens-Pourchot, N., (2003), *Le dictionnaire des figures de style*, Armand Colin, Paris.
- Rifkin, J., (2005), *L'âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Ed. La Découverte, Paris, 343 pages.

- Rispal H. M., (2002), *La méthode des cas-Application à la recherche en gestion*, De Boeck, Université.
- Robillard (de), D. , (2006),« D'un chaos à l'autre, à l'autre-chaos métaphorisé » [en ligne, url : [http ://www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf](http://www.unice.fr/ChaireIUF-Nicolai/Archives/Tables_rondes/TR_2006/Chaos_Robillard.pdf)].
- Roche, V., (2001), Impacts de l'incertitude et de l'ambiguïté sur la pratique des SIRS, Mémoire de thèse de doctorat, Ecole des mines de Saint-Etienne, Université de Montréal, 355 pages. [en ligne : <http://www.v1.agora21.org/entreprise/these-VRoche-04.pdf>]
- Rogers, E.M.,(1953), *Diffusion of innovations*, New York Free Press.
- Rolnik, S. (1992), La dame en noir. www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/21chi01.pdf
- Rosnay (de), J., « temps fractal et capital temps : de nouvelles manières de vivre le temps », colloque ISST-AFAS, [en ligne, url : <http://www.amessi.org/Temps-fractal-et-capital-temps-de-nouvelles-manieres-de-vivre-le-temps#.VKbGNHskUII>],
- Rosnay (de), J., (1995), *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris.
- Rosnay (de), J., (1995), *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris. [en ligne, url : <http://www.carrefour-du-futur.com/livres/l-homme-symbiotique/chapitre-1/>,
- Rosnay (de), J., (2013), *Surfer la Vie ou comment sur-vivre dans la société fluide*, Babel, Essai, p. 24.
- Sacriste, V., (2001), « Sociologie de la communication publicitaire », *L'Année sociologique* 2/ 2001 (Vol.51), p. 487-498, URL : www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-2-page-487.htm.
- Salmon, Ch., (2009) : « *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* », Paris, La Découverte.
- Saquer, L., *Socio-performance : rappel sur la théorie des liens faibles*, in Paperblog, *Site du Paperblog*, adresse URL :<http://www.paperblog.fr/1283456/socio-performance-rappel-sur-la-theorie-des-liens-faibles/>
- Sarasvathy, S. D. (2001), «Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency», *Academy of Management Review*, 26(2): 243-288
- Sarasvathy, S. et al.,(2011), *Effectual entrepreneurship*, New York, Routledge, 228p.
- Sarasvathy,S. D.,(2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Sayre, Katharine & al., (2012), *Marketing Capabilities for the digital Age*, The Boston Consulting Group.

- Schmidt, E. et Cohen, J., (2014), *A nous d'écrire l'avenir : comment les technologies bouleversent le monde*, Ed. Denoël, Paris.
- Schoenaers, F., (2001), « Les ressorts managériaux d'une innovation technologique réussie : le cas de la mise en réseau des activités d'une administration cadastrale », *Gestion* 1/2001 (Vol. 26) , p. 53-60, URL : www.cairn.info/revue-gestion-2001-1-page-53.htm
- Schoenaers, F., (2012), « Le middle management sous pressionLa difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2012/45 (Vol. XVIII), URL : www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-121.htm.
- Schoenaers, F. et ali , (2008), *Penser la négociation*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », 2008, 264 pages. Lien : <<http://www.cairn.info/penser-la-negociation--9782804159597.htm>>.
- Schwienbacher, A., et Larralde, B., *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*, in Oxford University Press, 2010, adresse URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699183
- SANG-HEUI, L., DEWESTER, D., PARK, S., «Web 2.0 and Opportunities for Small Businesses», 2008, in *Service Business* 2:4, pp. 335-345.
- Scott, R. W. (2001), *Institutions and organizations* (2nd ed.), London, New Delhi: Sage.
- Searls, D., (2012), « Intention Economy : when customers take charges », *Harvard Business Review Press*.
- Sénécal, G., (2008), « L'analyse des métaphores et les modèles de la métropole nord-américaine : débat et proposition », *Métropoles* [En ligne], URL : <http://metropoles.revues.org/2082>
- Serres, M., (1999), in Authier M. & Levy P., *Les arbres de connaissances*, Ed. La Découverte, Paris.
- Serres, M., (2012), *Petite Poucette*, Ed. Le Pommier.
- Serres, M., (2003), *L'Incandescent*, Le Pommier.
- Serres, M., Latour, B., (1994), *Eclaircissements – Entretiens avec Bruno Latour*, Collection Champs, Flammarion, Paris.
- Shannon, C.E., Weaver, W., (1975), *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz (trad).
- Sillard, Benoît, (2011), *Maîtres ou esclaves du numérique ?*; Ed. Eyrolles, Paris.

- Simmel, G., (1999), *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, p. 609-612
- Simon, H., (1971), « Designing Organizations for an Information-Rich World », in : Greenberger M., dir., *Computers, Communications and the public interest*, John Hopkins Press, pp. 37-72.
- Simondon, G., (2013), *L'individu et sa genèse physico-biologique* (réimpression) in *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Ed. Jérôme Million, 576 pages.
- Sloterdijk, P., (2003), *La Mobilisation Infinie, vers une critique de la cinétique politique*, Seuil.
- Smith C., (1986), « Transformation and Regeneration in Social Systems : A Dissipative Structure Perspective », *Systems Research*, vol. 3, n°4, p. 203-213. [en ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.3850030404/abstract;jsessionid=7500B2C55833B35AEB123D17663F8850.f01t01>], cité dans Thiétart Raymond-Alain et Forgues Bernard, (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 47-66..
- Sokal, A. & Bricmont, J., (1999), *Impostures intellectuelles*, Librairie générale française, Paris.
- Sorlin, P., (1992), « Le mirage du public », in : *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 39.
- Spineux, B., (2013), « Le rôle de la métaphore dans l'apprentissage des sciences. Applications dans les projets art et sciences à l'école », 4/4 Pistes de réflexion et conclusion, [en ligne, url : http://www.fondation-hicter.org/IMG/pdf/BS_me_taphore_4_2013.pdf]
- Stenger, T. & Coutant, A., Des amis sur les réseaux socionumériques Types et formes de relations in in Actes des travaux du comité de recherche « Sociologie de la communication » Colloque AISLF Namur, 19 au 20 mai 2010 [en ligne] http://w3.aislf.univ-tlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/2010/Actes_AISLF_CR33_Namur_2010.pdf#page=8 .
- Stenger, T. & Coutant, A., Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche [en ligne] : <http://download2.hermes.asb.dk/archive/download/Hermes-44-stenger%26coutant.pdf>
- Stewart, I., (1994), *Dieu joue-t-il aux dés ? Les nouvelles mathématiques du chaos*, Flammarion, Coll. Champs, Paris, p.308 cité in Vieira L., et Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », *Communication et Langages*, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_30061].

- Steyaert, C. and Bouwen, R., (1997), « Telling Stories of Entrepreneurship – Towards a Narrative-Contextual Epistemology for Entrepreneurial Studies », in R. Donckels & A. Miettinen, *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, Aldershot: Ashgate, pp. 47-62.
- Stiegler, B., (2012), « Le bien le plus précieux à l'époque des sociotechnologies » in *Réseaux Sociaux : culture politique et ingénierie des réseaux sociaux* (sous la dir. de B. Stiegler), Ed. FYP, France, p.33-34.
- Stiegler, B., & al., (2012), *Réseaux sociaux : Culture politique et ingénierie des réseaux sociaux*, FYP éditions.
- Taleb, Nassim N., (2008), *Le cygne noir – La puissance de l'imprévisible*, Ed. Belles Lettres.
- Taleb, Nassim N., (2013), *Antifragile ou les bienfaits du désordre*, Les Belles Lettres.
- Taylor, Ch., (1996), Les trois axes de l'identité, [en ligne] : http://classiques.uqac.ca/contemporains/elbaz_mikhael/frontieres_identite/frontieres_identite.html.
- Taylor, F.W., (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod
- Terrin, F., : « Les fractales » <http://www.cvconseils.com/fractales.html>
- Tétu, J.-F., « Le territoire, entre frontières et réseaux », au VIII^e congrès de la Société Française des Sciences de l'information et de la communication, (21-23 mai 1992 à Lille), publié in *Les nouveaux espaces de l'information et de la communication*, pp.115-119, CREDO/S.F.S.I.C., Lille 2002 [en ligne] : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/39/56/87/HTML/>
- Thiébault, Cl., (2003), « Comment peut-on être Créole ? », Creolica, cité in Bonniol, J.-L., (2013), « Au prisme de la créolisation » Tentative d'épuisement d'un concept, *L'Homme*, n°207-208, p. 237-288.
- Thietart Raymond-Alain et Forgues Bernard, (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 47-66.
- Thietart, Raymond-Alain & Jean-Marc Xuereb, (2009), *Stratégies - 2^{ème} édition – Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Dunod. p.46.
- Tirthankar Chanda, (2011), « Edouard Glissant ou la créolisation comme le nouvel idéal humain », <http://www.rfi.fr/afrique/20110120-edouard-glissant-creolisation-comme-le-nouvel-ideal-humain/>.
- Tran, S., (2012), « Le web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise ? »; [en ligne, url : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/10717/s43-1.pdf?sequence=1>]

- Tremblay, G., (2007), « De Marshall McLuhan à Harold Innis ou du village global à l'empire mondial », *tic&société* [En ligne], Vol. 1, n°1 | 2007, mis en ligne le 06 novembre 2007, consulté le 03 février 2015. URL : <http://ticetsociete.revues.org/222>)
- Tremblay, G., (2003), « La Sociedad de la Información y la nueva economía. Promesas, realidades y faltas de un modelo ideológico », *TÉLOS*, Madrid, No 54, p. 16-23.
- Turcotte-Choquette, A., et Parmentier, M.A., (2011), *Le web 2.0 : mieux comprendre pour mieux l'utiliser*, in HEC Montréal, 2011, adresse URL : http://www.hec.ca/recherche_publications/direction_recherche/cahiers_recherche/2011/11-02.pdf
- Tylor, E.B. , (1871), *Primitive culture*, London, vol. 1.
- Vacher B., « Articulation entre communication, information et organisation en SIC », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/ 2009 (Volume 2009), p. 119-143
- Varela, F., (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Seuil, Paris.
- Varela, F., (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit*, Le Seuil, Paris, p. 241.
- Varela, F., Evan Thompson et Eleanor Rosch, (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine*, p.35.
- Vassort, P., (2012) , *L'homme superflu. Théorie politique de la crise en cours*, Le Passager clandestin.
- Verville D., Lafrance JP., (1999), « L'art de bavarder sur Internet », *in : Réseaux*, n°97. pp. 179-209.
- Vézina J-F., (2012), *Danser avec le chaos*, Montréal Québec, Les éditions de l'homme.
- Vézina, Jean-François, (2012), *Danser avec le Chaos*, Ed. de L'homme, p. 21
- Vieira L., Pinède W. N., (2000), « Internet et les théories du chaos », *Communication et Langages*, n°124, p.58-74, [en ligne, url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_2000_num_124_1_3006].
- Vieira, L., Akam, N. (2011), (dir.) *Le numérique au cœur des partenariats*. EUTIC 2010 Université Cheick Anta Diop de Dakar, 25-27 novembre 2010. Presses universitaires de Dakar, 2011. 425 p .
- Vieira, L., Pinède, N., (2010), *Stratégies du changement dans les systèmes et les territoires*. EUTIC 2009 Université de Bordeaux 3.18-20 novembre 2009. Editions Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 577p.
- Vieira, L., Pinède, N., (2008), *Dynamiques de réseaux : information, complexité et non-linéarité*. Actes des journées d'études du groupe T.I.C. IS , CEMIC-GRESIC. Université de Bordeaux3, 6-7 décembre 2007. 307p

- Vieira, L., (2004), *L'Edition électronique. De l'imprimé au numérique : évolutions et stratégies*. Presses Universitaires de Bordeaux, 188p.
- Vieira, L., (2002), *Réseaux d'information et non linéarité*. Actes de la 2^e journée d'études du groupe Réseaux de la SFSIC, 21 Septembre 2001. Université de Bordeaux3-Michel de Montaigne, 169p
- Vieira, L., (2014), « Les réseaux et l'humain, exploration de la genèse d'une nouvelle expertise », in Jean Thierry JULIA, *Mille Réseaux*, Sciences de la société n° 91, 2014, p16-27
- Vieira, L., (2014), Design, vous avez dit design ? X^e colloque international EUTIC « *Le rôle des TIC dans le design des processus informationnels et cognitifs* », Université Nova de Lisboa, 22-24 octobre 2014. Actes en cours de parution.
- Viot, C., (2010), « Toi aussi, deviens mon ami. Intégrer le Web 2.0 dans sa stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 58, p. 77-82. cité in Tran, S., (2012), « Le Web 2.0 comme nouveau paradigme de l'entreprise », [en ligne] <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/10717>
- Watson, J. (2007), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Jackson, D., (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.
- Weibel, Th., (2010), Administration 2.0 : <http://www.atelya.com/fr/presentation/realisations/publications>
- Weick K.-E. (1977), «Organisation Design : Organizations as Self-Designing Systems», *Organizational Dynamics*, 6, 1977, p. 31-46. [en ligne, url : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261677900444>]
- Weick, K. E. et K. Sutcliffe, (2001), *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Weick, K., (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell.
- Weick, K.E., (1995), *Sense making in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Weissberg, J.-L., (2000), « Croyance, expérimentation, fiction : la crise de croyance dans les médias de masse », *Sociologie et Sociétés*, vol. 32, N°2», Presses de l'Université de Montréal, p. 73-98, cité par Breton Ph. et Proulx S., (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^{ème} siècle*, Ed. La découverte, Paris, p. 296.
- Wendt, T. (2013). Information Cartilage — On the Role of Information Architecture in Context-Aware Intelligent Systems Design. *Journal of Information Architecture*. Vol. 5, No. 1-2. [Available olat <http://journalofia.org/vume5/issue2/05-wendt/>]

- Whetten, David A. et Alison Mackey.(2002), « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol.41, no 4, p.393-414
- Whitman, W., *Leaves of Grass*, 1999, Philadelphia, David McKay, [c1900], Bartleby.com.
- Wiener, N., (1948), *Cybernetics. Control and Communication in the Animal and in the Machines*, Hermann, Paris.
- Wiener, N., (1950), (trad. Pierre-Yves Mistoulon et Ronan Le Roux, préf. Ronan Le Roux), *Cybernétique et société : L'usage humain des êtres humains* [« The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society »], Points, coll. « Points Sciences », 2014, 220 p. Première édition originale publiée en 1950. Seconde édition révisée en 1954.
- Wood, Donna J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol.16, no 4, p.691-718, page 693.
- YIN, Robert K., (1990), *Case Study Research, Design And Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5.
- Zammar, N., (2012), Thèse de doctorat, *Réseaux Sociaux numériques : essai de catégorisation et cartographie des controverses*, Computers and Society, Université Rennes2, <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/68/79/06/PDF/2012theseZammarNdiffusable.pdf>,

Résumé

La « révolution » du web 2.0 s'est-elle imposée dans les PME ? La mise en réseau, porté par le web 2.0 qui met l'utilisateur au centre des processus de l'entreprise, a-t'elle opéré un changement de paradigme communicationnel au sens de Kuhn ?

Sur fonds d'une société de plus en plus fluide, inscrite dans l'incertitude et la complexité, cette thèse s'intéresse à la question des ajustements transversaux en lien avec le web 2.0 et à leur prise en compte par les PME. Ce dernier peut être vu comme source de désordres dans l'organisation et la PME sera tentée de vouloir les réguler. Néanmoins, certaines PME choisiront de s'en servir comme d'un tremplin. Elles vont à la fois construire sur des compétences existantes et améliorer l'efficacité de l'entreprise (activité d'exploitation) mais également explorer des champs totalement nouveaux (activité d'exploration) dont l'intelligence collective et le crowdsourcing sont des exemples. Les outils du web 2.0 indiquent le passage d'une technologie « outils » considérée comme stable vers une technologie « sociale » caractérisée par l'instabilité. Le web 2.0 a un effet de catalyseur qui suscite et facilite à la fois les ajustements transversaux, il peut se concevoir comme un levier de pilotage vers une organisation plus centrée sur les individus et les groupes. Ceci pose un certain nombre de défis aux PME. L'éclairage des sciences du chaos et de la complexité semble une piste intéressante pour comprendre cet équilibre à atteindre entre ordre et désordre.

Cette thèse a un ancrage interdisciplinaire et montre l'intérêt de croiser les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication lorsque ces disciplines sont appelées à prendre en compte la complexité des rapports transversaux mais aussi de co-construction entre consommateurs et PME. La recherche s'appuie entre autres, sur un terrain applicatif de 93 PME, auditées entre 2010 et 2014.

Mots clés : web 2.0, ajustements transversaux, PME, sciences du chaos et de la complexité, incertitude, ordre et désordre, consommateur, crowdsourcing.

Summary

Is the revolution of the so-called Web 2.0 a real success for the SMEs? Do we really see a change of the communication paradigm (following Kuhn's meaning) due to the arrival of the networks that put the individual at the centre of the organization processes?

Within the framework of a "fluid society" characterised by uncertainty and complexity, this thesis focuses on the issue of internal and external adjustments in connection with the Web 2.0 within SMEs. The Web 2.0 may be a source of disorder within the organization and SMEs would try to regulate them. Nevertheless, some SMEs will choose to use them as a springboard. They will build on existing skills, improve the efficiency of the company (operating activity) and also explore completely new fields (exploration activity) like collective intelligence and crowdsourcing. The web 2.0 indicates the passage of a "tools" technology considered as stable to a "social" technology characterized by instability.

The Web 2.0 has a catalytic effect that encourages and facilitates transversal adjustments. It could be seen as a way to transform the organization in order to become more focused on individuals and groups. But it also brings a number of challenges for SMEs. Using the concepts of chaos and complexity was an interesting way to understand this balance to be attained between order and disorder.

This thesis is interdisciplinary by objective. It intends to show the interest of using together theories, literature and fields coming from management, information science and communication when these disciplines are required to take into account the complexity of relationships but also co-construction between prosumers and SMEs, and management and employees. The research will be based inter alia on a total of 93 SMEs, audited by the author between 2010 and 2014.

Keywords: web 2.0, transversal adjustments, SMEs, sciences of chaos and complexity, uncertainty, order and disorder, prosumer, crowdsourcing.